



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Artes e Letras

**Influência da política da comunicação interna no  
processo criativo:  
O caso AdMan Comunicación - Agencia Publicidad**

**Joana Patrícia Lopes Alves**

Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em  
**Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas**  
(2º ciclo de estudos)

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Doutora Arminda Maria Finisterra do Paço

**Covilhã, Outubro de 2015**



# Agradecimentos

À minha família, por todo o esforço e dedicação e por me proporcionarem esta oportunidade única. Pelo apoio, paciência, mas principalmente pela compreensão e carinho. Aos valores que me passaram durante estes vinte e três anos de vida e por todos os ensinamentos que me deram. O amor é incondicional.

À Cláudia Pinto e Bruna Cerdeira por todas as horas de incentivo e conselhos, amizade, honestidade e companheirismo.

A Jorge Correia e Gian Marco, pela companhia em um país desconhecido para nós, pelo acompanhamento e por todos os momentos vividos em Espanha.

À empresa AdMan Comunicación por me ter acolhido durante seis meses, pelos seus ensinamentos, pelo ambiente de trabalho e por me fazerem sentir em casa. A todos que tive o prazer de trabalhar, um bem-haja, e que a vida vos reserve um futuro risonho. Um agradecimento especial a Bea pelas gargalhadas diárias, realmente não seria o mesmo sem ti. Rocio e José pela simpatia, pelos sorrisos e calma que me transmitiam todos os dias. Irene, Roman, Sérgio e Yaiza por serem ótimos companheiros de estágio e bons amigos. A todos, um muitíssimo obrigada.

À Professora Arminda do Paço pelo tempo dispensado, e principalmente pela sábia e empenhada orientação do relatório.

À Professora Doutora Gisela Marques Pereira Gonçalves e ao Professor Doutor Eduardo José Marcos Camilo pela coordenação constante ao longo destes dois anos.

Por último, obrigada a todas as pessoas que, de uma forma ou outra, entraram na minha vida, pois consciente ou inconscientemente me ensinaram algo e me fizeram crescer.



# Resumo

O presente relatório de estágio baseia-se nas tarefas desempenhadas no âmbito do programa Erasmus, entre 27 de Outubro de 2014 e 27 de Abril de 2015, onde se exerceu funções na empresa AdMan Comunicación em Alicante, Espanha. Irão ser descritas as atividades desenvolvidas e a aplicação de conhecimentos em diversas áreas da comunicação. A estrutura do relatório é composta por um enquadramento teórico e prático, tendo como base a experiência de trabalho.

Pretende-se com este relatório, para além de uma apresentação da descrição da experiência como estagiária, refletir acerca da importância de uma boa comunicação interna de uma empresa na manutenção de boas relações entre os colaboradores, especialmente na área da criatividade. Ao longo do relatório abordar-se-ão outros temas pertinentes para uma boa compreensão e desenvolvimento do problema em estudo.

Numa primeira parte serão relatados os projetos mais importantes e com maior quota de responsabilidade por parte do autor desta dissertação, a experiência vivida e finalmente os problemas sentidos. Ainda na primeira parte do estudo, é apresentado o problema em causa que será estudado e aprofundado numa segunda parte. O estudo teórico essencialmente abordada a problemática da comunicação interna, que no terceiro capítulo será alvo do estudo empírico, apresentando-se posteriormente os resultados obtidos com a aplicação de entrevistas a vários profissionais de agências publicitárias.

# Palavras-chave

Copy criativa, Comunicação, Comunicação interna, AdMan Comunicación, Copywriting, Criatividade, Account, Briefing



# Resumen

Esta memoria de prácticas se basa en las tareas realizadas en el marco del programa Erasmus, entre 27 de octubre de 2014 y 27 de abril de 2015, donde se desempeñó proyectos en la agencia AdMan Comunicación en Alicante, España. Se describirán las actividades y la aplicación del conocimiento en diversas áreas de la comunicación. La estructura del informe consiste en un marco teórico y práctico, basado en la experiencia laboral.

Se pretende con esta memoria de prácticas, además de una presentación de la descripción de la experiencia como prácticas, reflexionar sobre la importancia de una buena comunicación interna de una empresa en el mantenimiento de las buenas relaciones entre los empleados, especialmente con base en el área de la creatividad. A lo largo de la memoria de prácticas se abordarán otras cuestiones relevantes para la comprensión y el desarrollo del problema en estudio.

En la primera parte se informará los proyectos más importantes donde tenía una mayor cuota de responsabilidad, la experiencia vivida y en última instancia los problemas sentidos. En el estudio teórico esencialmente se abordarán problemáticas de la comunicación interna de interés para que en el tercer capítulo, el estudio empírico, se presenten los resultados de la aplicación de entrevistas a los varios profesionales de agencias publicitarias.

## Palabras-clave

Copy creativa, Comunicación, Comunicación interna, AdMan Comunicación, Redacción, Creatividad, Cuentas, Briefing





# **Abstract\***

This internship report is based on the tasks performed during the Erasmus program, between 27 October 2014 and 27 April 2015, where he served in Adman Comunicación company in Alicante, Spain. I'll describe the activities and the application of knowledge in various areas of communication. The report's structure consists of a theoretical and practical framework, based on work experience.

The aim of this report, as well as a presentation describing the experience as an intern, reflecting on the importance of good internal communication of a company in maintaining good relations between employees based in the area of creativity. Throughout the report will be addressed other issues relevant to an understanding and development of the problem under study.

The first part will be reported the most important projects and greater share of responsibility by the author of this thesis, the lived experience and ultimately the senses problems. In the first half of the study theoretical study will address issues of internal communications relevant to the third chapter, empirical study, we present the results from the use of interviews.

## **Keywords**

Creative copy, Communication, Internal Communication, AdMan Comunicación, Copywriting, Creativity, Account, Briefing



# Índice

Lista de Figuras	xiii
Lista de Tabelas	xv
Lista de Acrónimos	xvii
Introdução	1
1. Enquadramento Institucional	3
1.1. AdMan Comunicación	3
História da empresa	3
Missão, Visão e Valores	5
Serviços	5
Recursos Humanos	6
Prémios Alce	7
2013	9
2014	10
1.2. Departamento Criativo	10
1.3. Clientes	11
CCC	11
ADAMA	12
Krissia	12
Dialsur	13
La Gula del Norte	13
1.4. Estágio	14
Tarefas desempenhadas	14
Erasmus	20
Perspetiva crítica	20
1.5. Problema	21
2. Enquadramento Teórico	22
2.1. Comunicação Interna	22
Objetivos	24
Ferramentas de Comunicação Interna	25
Problemas/Obstáculos	28
2.2. Criatividade	31
2.3. <i>Account</i> e o <i>Briefing</i>	33
2.4. Comunicação entre <i>accounts</i> e criativos	35
3. Estudo Empírico	38
3.1. Objetivos	38
3.2. Metodologia	38
Amostra	38
Instrumentos	39
3.3. Análise das entrevistas	39
4. Conclusão	49
Bibliografia	51
Sítios Web	53
Anexos	54



# Lista de Figuras

Figura 1 – Logotipo da empresa AdMan Comunicación

Figura 2 – Campanha de Autopromoção de AdMan Comunicación

Figura 3 – Campanha global para Prémios Alce “Más duros que nunca”

Figura 4 – Campanha global para Prémios Alce “Más duros que nunca”

Figura 5 – Campanha global para Prémios Alce “Más duros que nunca”

Figura 6 – Campanha stands e espaços comerciais para o cliente Bsquare

Figura 7 – Campanha stands e espaços comerciais para o cliente Bsquare

Figura 8 – Campanha stands e espaços comerciais para o cliente Bsquare

Figura 9 – Campanha de marketing direto para o cliente ADAMA “Este campo está de moda”

Figura 10 – Logótipo da empresa CCC

Figura 11 – Logótipo da empresa ADAMA

Figura 12 – Logótipo da marca krissia

Figura 13 – Logótipo da marca Dialsur

Figura 14 – Logótipo da marca La Gula del Norte

Figura 15 – Post sobre alongamentos em blog “El Coach de Krissia”

Figura 16 – Post sobre abdominais em blog “El Coach de Krissia”

Figura 17 – Peça gráfica para campanha “Corazón de Alcachofa”

Figura 18 – Peça gráfica para campanha “Corazón de Alcachofa”

Figura 19 – Peça gráfica para campanha “Corazón de Alcachofa”

Figura 20 – Peça gráfica para campanha “Corazón de Alcachofa”

Figura 21 – Castillo de Santa Barbara

Figura 22 – Elementos do Processo de comunicação



# Lista de Tabelas

Tabela 1 – Serviços disponíveis em AdMan Comunicación

Tabela 2 – Recursos humanos de AdMan Comunicación

Tabela 3 – Ferramentas tradicionais de comunicação interna e os seus problemas mais comuns

Tabela 4 – Cargos desempenhados pelos inquiridos

Tabela 5 – Forma como os departamentos comunicam entre si

Tabela 6 – Meios de comunicação interna que as empresas privilegiam

Tabela 7 – Obstáculos existentes no fluxo de comunicação interna

Tabela 8 – Consequências devido aos obstáculos no fluxo da comunicação interna

Tabela 9 – Ações fundamentais para uma boa comunicação interna

Tabela 10 – Técnicas para melhorar a comunicação interna de uma empresa

Tabela 11 - Relação entre o criativo e o account





## Lista de Acrónimos

GRP	Gabinete de Relações Públicas
UBI	Universidade da Beira Interior
EC	Estágio curricular
DR	Diário de República
EU	União Europeia
FAL	Faculdade de Artes e Letras
CEO	Chief Executive Officer (Diretor executivo)
INE	Instituto Nacional de Estatísticas
ANDEMA	Asociación Nacional de Defensa de las Marcas
AAPCV	Asociación de Agencias de Publicidad de la Comunidad Valenciana
CRM	Customer Relationship Management



# Introdução

No âmbito do estágio curricular (EC) na Empresa AdMan Comunicación, em Espanha, foi desenvolvido um estudo, redigido no contexto do plano curricular do curso de Mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas da Faculdade de Artes e Letras (FAL) da Universidade da Beira Interior (UBI). O EC teve início em vinte e sete de Outubro de dois mil e catorze e termo em vinte e sete de Abril de dois mil e quinze e permitiu o desenvolvimento de diversas competências em diferentes atividades executadas durante um semestre, proporcionando ao estudante praticar e aceder ao exercício do que irá executar futuramente. Este deverá apresentar no final do estágio uma postura mais profissional e mais consciente do seu futuro.

A mobilidade de Erasmus para estudantes que querem fazer estágio vem ajudar os mesmos a adaptarem-se aos requisitos pedidos na União Europeia (EU), permitindo que possam desenvolver aptidões incluindo as de línguas, melhorando o conhecimento em várias culturas económicas e sociais de determinado país e adquirindo simultaneamente experiência profissional. O Erasmus Plus reúne sete programas da UE e oferece a oportunidade de cooperação em vários sectores, onde as condições de participação e financiamento são bastante simplificadas em relação a programas anteriores, dando assim mais oportunidades aos estudantes de reforçar as suas competências.

Ao longo do semestre exerceu-se trabalhos essencialmente no departamento de criatividade, elaborando tarefas de copywriter e trabalhos de carácter criativo para vários clientes e criando diferentes peças de publicidade, como folhetos, spots de rádio, campanhas publicitárias, etc. No entanto, é bastante difícil para uma pessoa de outra nacionalidade fazer um bom trabalho de criatividade e copywriting sem o apoio de um briefing e uma planificação detalhada dos meios, assim nasceu o problema em estudo, pois para um bom trabalho de criatividade é necessário uma boa relação e compreensão entre account e departamento criativo, ou seja, comunicação interna versus criatividade.

Assim houve a obrigação de desempenhar também o papel de account, fazendo-se trabalhos de pesquisa, e elaboração dos próprios briefings de modo a conseguir atingir todos os objetivos apresentando uma boa proposta de criatividade que fosse de encontro ao pedido pelo cliente.

A escolha do tema foi bastante complicada pois exerceu-se trabalhos em diferentes áreas e desempenhou-se bastantes papéis dentro da empresa. Assim o objetivo principal era conciliar os diferentes trabalhos tentando encontrar o maior problema que tinham em comum. Este relatório não se destinará apenas ao relato das atividades exercidas, mas sim o

aprofundamento dos estrangulamentos sentidos e posteriormente recomendações de melhoria extraíndo as mais-valias que a empresa poderá retirar deste estudo.

Este dividir-se-á em quatro partes importantes, a primeira parte é dedicada ao estágio e à experiência enquanto aluna de Erasmus, breve apresentação da empresa, e descrição da passagem pela mesma e os trabalhos que foram realizados, apresentando também o problema de estudo, pois é nesta parte que conseguimos perceber e contextualizar os estrangulamentos sentidos para a criação deste estudo. A segunda parte dedica-se ao enquadramento teórico do problema em estudo, onde se abordam vários temas como a comunicação interna, os principais objetivos da comunicação interna, as suas ferramentas e quais os seus problemas e obstáculos e numa segunda parte perceber a importância da criatividade na estratégia de comunicação e qual a ligação entre a comunicação interna e a criatividade, baseando em diversos artigos importantes na área. Depois de definido o problema e o enquadramento teórico, começaremos com a terceira parte, onde faremos um estudo empírico, de modo a encontrar uma solução viável para o nosso problema, este será desenvolvido de modo a responder ao problema em estudo baseando-se através do método qualitativo de um conjunto de entrevistas respondidas por trabalhadores da área da comunicação, mais propriamente do departamento criativo. E por fim, quarta e última parte, as conclusões tiradas com esta investigação e reflexão sobre os dois anos de Mestrado.

# 1. Enquadramento Institucional

## 1.1. AdMan Comunicación



Figura 1 - Logótipo da empresa AdMan Comunicación  
Fonte: Base de dados da empresa

“El tintero se destapa y AdMan se desata”

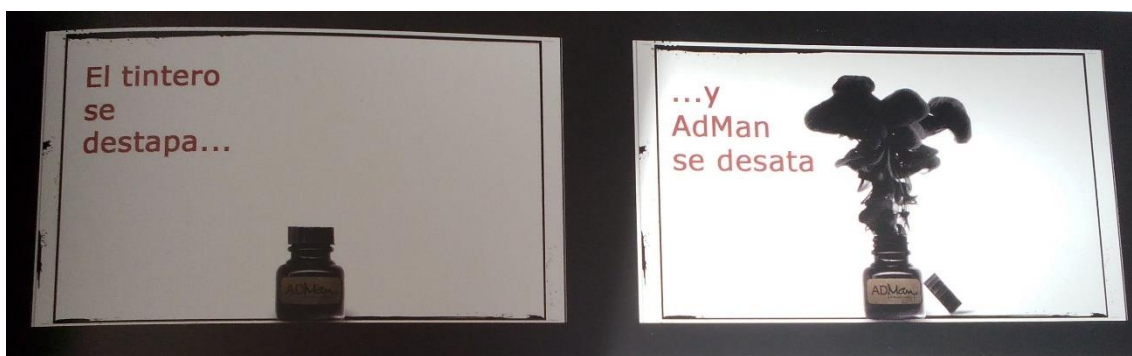


Figura 2 - Campanha de Autopromoção de AdMan Comunicación  
Fonte: Asociación de Agencias de Publicidad de la Comunidad Valenciana (AAPCV)

### História da empresa

Localizada em Alicante, AdMan Comunicación é uma empresa integrada no departamento de publicidade, marketing, desenho gráfico e comunicação que assenta numa criatividade sólida e estratégica. Defende que a notoriedade de cada peça publicitária deve contribuir para o ótimo posicionamento estável de uma marca.

Porquê o nome AdMan? Inicialmente desejavam que o nome partisse do princípio de um banco de ideias que se adaptasse a cada cliente individualmente, como por exemplo “AdBanc” no entanto não foi possível por considerarem o nome facilmente confundível com grupos bancários. Assim nasceu “AdMan Comunicación”, “Ad” por provir de Advertising e “Man” de Homem no sentido geral da palavra, humano (ver figura 1 e 2).

Amadeo e Verónica (fundadores da empresa) anteriormente trabalhavam na empresa Contrapunto, situada em Madrid, como diretores criativos. Era uma das maiores empresas de publicidade de Espanha. Em 2001 criaram uma filial em Alicante e os dois foram transferidos para trabalhar nesta filial, uma vez que o seu trabalho era bastante reconhecido neste espaço. Por várias razões decidiram que queriam mais para o seu futuro e assim em 2003 saíram da empresa para criar uma empresa sua. No início desse ano começaram a tratar de todas as burocracias, e enquanto isso trabalhavam na sua própria habitação.

AdMan iniciou atividade, teoricamente, em Outubro de 2003 inicialmente com Amadeo de la Fuente, Fernando Garcia Ordoñez e Verónica Azcárate. Com todas as burocracias e autorizações completas e finalizadas, estes puderam começar a trabalhar com o seu nome empresarial “Advertising World” e a sua marca “AdMan Comunicación”. Em 2007 viram-se obrigados a ampliar o espaço de trabalho e assim mudaram as suas instalações, para um espaço maior e com mais equipamento e recursos para a criação das peças de trabalho. Este novo espaço conta com uma lindíssima vista para o mar onde todos os dias são presenteados com um belíssimo por-de-sol.

A economia de Espanha atravessou anos bastantes difíceis e muitas empresas viram-se obrigadas a cerrar as suas portas, no entanto AdMan conseguiu, apesar de alguma dificuldade, passar pela mesma, vendo uma oportunidade de se impor perante todas as outras empresas concorrentes. Não desistiram e conseguiram o melhor para os seus clientes, ganhando até vários prémios com várias campanhas que realizaram para os mesmos.

AdMan é uma empresa completamente independente que conta neste momento com oito colaboradores e ainda vários estagiários.

Tem como principais clientes Musgrave (Dialsur), La Gula del Norte, CCC (cursos online), Clínica IVF, ANDEMA (Asociación Nacional de Defensa de las Marcas), Aragonesas Agro (ADAMA) y El Portal Taberna. São empresas grandes, pequenas, Business to Business, Business to Consumer, Nacionais e Internacionais.

AdMan tira bastante proveito do marketing boca-a-boca, para além das campanhas de mailing, envios premium de captação de clientes para algumas empresas e ainda autopromoções mais elaboradas. Estes tratam todos os clientes de igual forma, sejam estas empresas pequenas ou grandes, todos são recebidos por eles como uma grande família, de modo a escutá-los atentamente para atender a todos os seus pedidos e desejos.

A agência defende que para além da área de desenho, imagem e comunicação, esta também é periodista, pois procura informar-se sobre todos os produtos existentes no mercado e sobre o próprio cliente, psicólogos para entender as reais necessidades da sociedade e vendedores pois os criativos pensam em vender e como vender, de forma criativa. Diferenciam-se das

demais agências com a área de marketing somada com a sua reconhecida criatividade, fazendo da oferta uma receita adaptada a todas as necessidades de cada um dos clientes. Não têm uma fórmula global de planejar todos os projetos em conjunto pois cada um é novo e tem as suas características, fazendo-os todos diferentes e bastante distintos. A planificação dos projetos baseia-se primeiramente em estudos de mercado, ação que se realiza em todos os projetos, no entanto cada uma de maneiras diferentes e de seguida o planeamento da criatividade consoante os resultados encontrados no estudo.

É uma empresa com ideias frescas para apresentar a todos os clientes de modo a satisfazê-los da melhor forma.

### **Missão, Visão e Valores**

A experiência de trabalho durante anos para grandes anunciantes dão-lhes a vantagem de oferecer um serviço com a máxima garantia de que os seus clientes vendam “hoje e amanhã”, aproveitando cada oportunidade, cada segundo do seu tempo e cada cêntimo do seu investimento.

A empresa tem como valores a responsabilidade. É um valor que têm sempre em conta com todos os seus projetos e todos os seus trabalhos, dão a cara pela empresa e quando alguma coisa não corre como esperado são os primeiros a assumir a responsabilidade, não tendo os clientes qualquer prejuízo em relação a algum erro que possa surgir, tendo como principal prioridade a satisfação deste.

A sua missão passa por serem criativos de modo a, mais uma vez, satisfazerem as necessidades de cada cliente dependendo do projeto, as suas mensagens são sencilhas para que sejam perceptíveis por todas as pessoas, sejam elas instruídas ou não.

A sua visão é crescer e alargar os seus conhecimentos e fazer com que os seus clientes cresçam juntamente com a empresa. Deste modo desejam cultivar ideias para melhorar os serviços a cada cliente individualmente. É uma empresa que prima pela juvenilidade, pelas mentes abertas a todo o tipo de ideias, no entanto com regras precisas. O seu ponto principal é a comunicação como princípio e fim.

### **Serviços**

Uma vez definida a estratégica, AdMan tem a capacidade de a implementar em qualquer âmbito, seja criação de nome da marca, o seu logotipo, elaboração de campanhas de promoção, fidelização de clientes, etc., campanhas online e offline. Assim como gestão da web corporativa, ecommerce, redes sociais, etc.

AdMan diferencia-se das outras empresas pois tem amor/paixão pelo próprio trabalho, todos os dias têm gosto por começar com novas propostas e novos projetos para puderem pôr as

suas mentes em expansão. Apesar de terem poucos meios disponíveis, esta aproveita o máximo do que tem disponível e tira o maior proveito de tudo.

Criaram a melhor fórmula estratégica, pois apesar de serem uma empresa de publicidade, estes juntam as melhores e principais técnicas de marketing com uma criatividade infinita. A maioria dos colaboradores não são alicantinos, o que lhes oferece uma maior e mais larga visão de todo o mercado em que estão inseridos. A sua captação de clientes deve-se a todo o seu mérito de trabalho e por isso são uma empresa tão reconhecida em Alicante.

Tem um sector de publicidade e comunicação onde se executam os seguintes trabalhos como pode observar na tabela 1:

Comunicação global	Publicidade Marketing Relacional Estratégia Criativa Campanhas online e offline
Comunicação Corporativa	Naming Branding Editorial
Online	Estratégia global Criação de páginas web Gestão de páginas web Posicionamento Social Media Comércio Eletrónico
Ações	Marketing de Guerrilha Marketing Direto Criação de eventos
Audiovisual	Televisão Rádio Meios Online

Tabela 1 - Serviços disponíveis em AdMan Comunicación

## Recursos Humanos

Não existe uma hierarquia dentro da mesma. É uma empresa pequena em que todas as pessoas participam um pouco nos diferentes departamentos. No entanto é constituída da seguinte forma como pode conferir na tabela 2:

Direção	Amadeo de la Fuente (CEO) Verónica Azcárate (Diretora executiva criativa)
Administração	Marta Vicente
Departamento Executivo	M <sup>a</sup> Ángeles Gómez (responsável Account) Rocio Giménez (Account) Verónica Azcárate Amadeo de la Fuente
Departamento Criativo	Alberto Molina (Diretor de arte) Beatriz Justamante (Copywriter) José Sansegundo Verónica Azcárate Amadeo de la Fuente

Tabela 2 - Recursos humanos de AdMan Comunicación



Para além desta equipa, a empresa, visto ser multicultural, aceita estagiários vindos de todo o mundo.

## Prémios Alce

Amadeo e Verónica foram responsáveis por vários prémios recebidos pela empresa “Contrapunto” nos anos noventa, no entanto apenas irei referir alguns que tiveram bastante notoriedade referentes a trabalhos realizados por parte da empresa AdMan Comunicación.

Os prémios Alce é um evento apto para os mais criativos de Alicante. Este evento dirige-se a empresas de publicidade, jovens criativos ou qualquer pessoa com potencial criativo, ou inserida na área. Como todos os prémios, os Prémios Alce são divididos em várias categorias: Marcas e logótipos, identidade corporativa, artes gráficas, packaging, spots de televisão e rádio, médios impressos, marketing direto, publicidade exterior, eventos, street marketing, stands e espaços comerciais, publicidade em ponto de venda, web, comércio eletrónico, redes sociais, campanhas globais e online e ainda autopromoção. Entre inúmeras categorias, a mais importante é “El Alce de honor”.

Todos os anos as campanhas promocionais dos prémios Alce são criadas e desenvolvidas por diferentes empresas, (as empresas oferecem-se para fazê-lo, não há concursos, funciona como patrocínio). Em 2009 AdMan Comunicación foi a responsável por toda a criação da campanha global com o tema “ Más duros que nunca”. (Ver figuras 3, 4 e 5)



Figura 3 - Campanha global para Prémios Alce “Más duros que nunca”  
Fonte: Base de dados AdMan Comunicación



Figuras 4 - Campanha global para Prémios Alce “Más duros que nunca”  
 Fonte: Base de dados AdMan Comunicación



Figura 5 - Campanha global para Prémios Alce “Más duros que nunca”  
 Fonte: Base de dados AdMan Comunicación

Prémios Alce é um concurso para agências de publicidade, elas mandam os seus trabalhos para uma determinada categoria, no entanto terão de pedir autorização aos seus clientes para usar as referentes peças em concursos. Cada agência pode mandar até cinco peças para cada categoria que serão avaliadas por jurados reconhecidos no departamento publicitário.

AdMan participa todos os anos no evento com diferentes peças, onde ganhou vários prémios em distintas categorias, que passarei a citar: (Ver figuras 6, 7, 8 e 9)

2013

Categoria de stands e espaços comerciais para o cliente Bsquare



Figura 6 - Campanha stands e espaços comerciais para o cliente Bsquare  
Fonte: Base de dados AdMan Comunicación



Figura 7 - Campanha stands e espaços comerciais para o cliente Bsquare  
Fonte: Base de dados AdMan Comunicación



Figura 8 - Campanha stands e espaços comerciais para o cliente Bsquare  
Fonte: Base de dados AdMan Comunicación



2014

Categoria de marketing direto para o cliente ADAMA

Campanha: “Este campo está de moda”



Figura 9 - Campanha de marketing direto para o cliente ADAMA “Este campo está de moda”  
Fonte: Base de dados AdMan Comunicación

## 1.2. Departamento Criativo

O departamento criativo é composto por cinco pessoas, o que faz com que seja o departamento com mais recursos-humanos da empresa. Fazem parte deste: Alberto Molina (Diretor de arte), Beatriz Justamante (Copy criativa), José Sansegundo, Verónica Azcárate e Amadeo de la Fuente.

Teoricamente, após os clientes contactarem o departamento executivo da empresa, dizendo o que pretendem da mesma, as pessoas responsáveis por este departamento (Maria Angeles e Rocio) deverão elaborar pesquisas de informação relativas à empresa e aos concorrentes do cliente em questão, ao mercado em que está inserido e seguidamente criar um briefing com base no que o cliente pretende que posteriormente será enviado ao departamento criativo para que se comece a criar ideias para responder ao problema que nos foi proposto (Trabalho realizado por Beatriz e Verónica). Após várias revisões são escolhidas cerca de três criatividades para que sejam trabalhadas pelo pessoal responsável pela produção dos projetos no âmbito do design/produção artística e finalmente serão apresentadas todas as propostas ao cliente para que este possa fazer uma escolha, ou de modo a que sejam feitas algumas mudanças para ficar perfeito e a seu gosto. No entanto este funcionamento é apenas teórico, uma vez que todas as pessoas do departamento têm o seu papel em toda a criação das peças publicitárias. Também os responsáveis pelo copy criativo têm o seu papel de accounting pois

nem sempre recebem um briefing bem elaborado e específico, assim estes terão de fazer uma pesquisa mais aprofundada sobre os clientes, o mercado, o produto/serviço, os concorrentes e até mesmo, se sentirem necessidade fazer uma reunião com o cliente de modo a perceberem melhor o que este pretende.

### 1.3. Clientes

Como vimos anteriormente, AdMan Comunicación tem como principais clientes Musgrave (Dialsur), La Gula del Norte, CCC (cursos online), Clínica IVF, ANDEMA (Asociación Nacional de Defensa de las Marcas), Aragonesas Agro (ADAMA) y El Portal Taberna. No entanto só tive a oportunidade de trabalhar com alguns, os quais passo a citar:

#### CCC



Figura 10 - Logótipo da empresa CCC  
Fonte: Base de dados AdMan Comunicación

CCC (ver figura 10) é uma empresa com setenta e cinco anos de história, a formar profissionais em várias áreas em mais de oitenta países. Atualmente é líder de formação à distância em Espanha e uma referência em educação à distância da Europa. Desde 1939 CCC tem vindo a inovar e a transmitir conhecimentos para mais de duzentas e oitenta profissões distintas.

Acredita num modelo educativo onde os alunos tenham acesso a melhorar a sua formação, conhecimentos e consequentemente a especializar-se naquilo que desejam, melhorando o nível de satisfação profissional e pessoal de cada um. CCC aplica-se na evolução de cada pessoa, ajudando-a a crescer e a cumprir todos os objetivos. E por fim tem como missão criar e estimular uma relação positiva desde o início, facilitando o acesso ao mercado de trabalho.

AdMan Comunicación é responsável por toda a comunicação estratégica da empresa desde 2003, o que faz com que sejam clientes desde o nascimento de AdMan.

## ADAMA



Figura 11 - Logótipo da empresa ADAMA  
Fonte: Base de dados AdMan Comunicación

ADAMA (ver figura 11) é uma empresa multinacional que atua há mais de setenta anos no sector agroquímico e está presente em mais de cento e vinte países.

ADAMA luta por um mundo onde a seguridade alimentícia seja universal e onde as pessoas que se dedicam à agricultura levem uma vida satisfatória e gratificante. Esta é uma empresa produtora de químicos para o controlo de ervas daninhas, de doenças e fungos, de pragas e para melhorar os cultivos com fertilizantes, etc., de todo o tipo de campos e plantações, sejam eles comerciais ou pessoais.

AdMan Comunicación está responsável, desde cerca de cinco anos, por vários químicos que pertenciam à empresa Aragro (esta empresa hoje em dia não existe uma vez que foi comprada por ADAMA, no entanto acolheu os seus produtos e tudo que os envolvia). Uma vez que os produtos passaram a pertencer a ADAMA, estes teriam de corresponder ao manual de marca da mesma, e assim AdMan ficou responsável pela mudança de todas as embalagens e os seus catálogos.

## Krissia



Figura 12 - Logótipo da marca krissia  
Fonte: Base de dados AdMan Comunicación

Krissia (ver figura 12) é uma marca que pertence à Angulas Aguinaga (empresa criada em 1974 devido à junção de várias empresas familiares com uma larga tradição na pesca e na comercialização de “angula”, estes decidiram unir-se e criar a maior empresa deste sector, neste caso a Angulas Aguinaga, S.A.) que é composta por vários produtos alimentícios essencialmente de origem marítima. Os seus produtos são maioritariamente sem glúten e normalmente de fácil preparação, para saladas, acompanhamentos ou entradas.

Krissia possui um blog “El coach de Krissia” onde nos dão dicas de como ter uma vida mais saudável tanto a nível de alimentação como de desporto e estilo de vida. AdMan Comunicación trabalha com Krissia há cerca de seis anos e é responsável por todas as publicações do blog e dos lançamentos dos produtos.

## Dialsur



Figura 13 - Logótipo da marca Dialsur  
Fonte: Base de dados AdMan Comunicación

Dialsur (ver figura 13) é um dos maiores Cash & Carry de Espanha que pertence à maior cadeia de distribuição e venda de alimentação, bebidas e produtos de droguaria.

Dialsur é uma rede de estabelecimentos que subministram só profissionais do sector de alimentação e hotelaria como bares, restaurantes, cafeterias, pizzerias, lojas 24H abertas e todo o tipo de comercio alimentar. Existem dezassete estabelecimentos só na comunidade valenciana, o que faz de Musgrave a primeira empresa com maior número de Cash & Carry nesta comunidade.

Musgrave trabalha com AdMan Comunicación à cerca de quatro anos, onde fazem reaberturas de lojas, mudança de imagem, novos stands, a abertura de novos espaços comerciais e todas as campanhas que estas possam englobar.

## La Gula del Norte



Figura 14 - Logótipo da marca La Gula del Norte  
Fonte: Base de dados AdMan Comunicación

La Gula del Norte (ver figura 14) é também uma marca que pertence à empresa Angulas Aguinaga. No Natal de 1991 produziu-se o lançamento de “La Gula del Norte” isto porque a pesca de angula à base de surimi tinha bastante qualidade e obteve bastante êxito pela sua fácil preparação. Neste momento o produto está protegido por duas patentes onde se reconhece o carácter inventivo do produto assim como o processo de fabricação. Em 1996

começaram a lançar comida já preparada com o slogan “Calientar y Listo”. Ao longo dos anos as estratégias de comunicação foram desenvolvendo-se, apostando cada vez mais na sua imagem de marca.

AdMan acompanha estas evoluções, tendo um papel muito importante nas mesmas desde 2008. Onde apostam em novas embalagens, novas perceções perante o consumidor, lançamentos de produtos, etc.

## **1.4. Estágio**

Neste ponto do relatório serão averiguadas as atividades desenvolvidas durante os seis meses de estágio aplicando sempre os conhecimentos adquiridos ao longo dos dois anos de Mestrado, a experiência em si durante os seis meses de erasmus e a perspetiva crítica da mesma.

### **Tarefas desempenhadas**

No meu primeiro contacto com a empresa e com o orientador de estágio, Amadeo de la Fuente, foi dada a informação que trabalhar-se-á na área criativa da empresa, mais propriamente na área de copy, trabalhando ao lado de Verónica Azcárate e Beatriz Justamante Gómez (antiga estagiária da empresa e agora trabalhadora empregada). Esta primeira fase é bastante importante, é a fase de integração na agência.

O espaço é bastante moderno e acolhedor, as pessoas deveras simpáticas e sempre prontas a ajudar, fazendo com que todos se sentam em “casa”. Apesar da simpatia não foi dada nenhuma explicação sobre os projetos em que iríamos trabalhar, nem dos objetivos e missões da empresa, no entanto, foi feita uma pesquisa sobre a empresa muito tempo antes familiarizando com o método de trabalho da mesma. Assim que foram apresentadas as instalações e as pessoas com quem passaria os seguintes seis meses, foi dado o primeiro trabalho.

O objetivo era criar uma capa e uma primeira página de um folheto para a empresa ADAMA, mais especificamente para o produto Nimrod. Tratava-se de um fungicida para hortícolas e o objetivo era criar um slogan e uma criatividade para o folheto. Não foi dada qualquer indicação do produto, das suas especificações nem do que se tratava. Assim, antes de se começar a pensar em algo criativo foi feita uma pesquisa sobre a empresa em questão e sobre os produtos da mesma. Depois de várias horas de pesquisa, de definir o público alvo e de inteirar do que se tratava o produto, começaram a surgir ideias. As ideias foram apresentadas no final da primeira semana, no entanto, ao longo de toda a semana foi-nos pedido para fazer o mesmo trabalho para mais três produtos diferentes da empresa ADAMA, nomeadamente para a marca Trinity (herbicida para trigo e cevada), Cottonex (herbicida para algodão) e Epopee (fungicida para trigo, cevada e arroz). As ideias foram apresentadas à diretora criativa, Verónica Azcárate, ao longo do primeiro mês. O processo foi igual em todos os



produtos: primeiro pesquisa e depois pensar numa criatividade. Não foram todos apresentados ao cliente na mesma data, o que fez com que no terceiro mês de estágio retomássemos alguns folhetos que ficaram pendentes. Depois de todos os projetos criativos serem aceites pelo cliente, seguimos com o corpo do folheto, de modo a conseguir coerência entre a criatividade e os textos onde explicava o produto, escolhendo as melhores palavras e os melhores detalhes para a sua elaboração.

Durante os seis meses de estágio, ADAMA foi a principal empresa com que trabalhei. (foto dos folhetos)

Foi dada uma tarefa semanal, para executar ao longo dos seis meses. Todas as semanas ter-se-ia de escrever um post para o blog da marca Krissia sobre nutrição, desporto, bem-estar, mitos, ou algum tema que fosse considerado pertinente e que coincidissem com os ideais da marca. Todos os posts tinham de ser revistos pela diretora criativa. Foi sentida uma grande dificuldade em escrever em espanhol inicialmente, devido a isso foi dada a oportunidade de escrever em português, no entanto, no final de aproximadamente um mês de estágio já tinham sido adquiridas capacidades para escrever automaticamente em espanhol. (Ver figuras 15 e 16)



Figura 15 - Post sobre alongamentos em blog "El Coach de Krissia"

Fonte - web <http://www.elcoachdekrissia.es/blog/>



Figura 16 - Post sobre abdominais em blog “El Coach de Krissia”

Fonte - web <http://www.elcoachdekrissia.es/blog/>

Foi também pedido para, ao longo dos seis meses, pesquisar vídeos criativos e virais, publicidades, campanhas de marketing, entre outras coisas pertinentes para dinamizar a página de facebook e twitter de AdMan Comunicación.

De todos os trabalhos realizados, o que trouxe mais agrado para todos foi a criação de spots de rádio para a empresa CCC - Cursos Online, nomeadamente para o curso de mecânica de automóvel, cabeleireira e veterinária. Primeiramente realizou-se uma pesquisa bastante detalhada sobre a empresa, do que se tratava, a sua missão, valores e visão, qual o seu público-alvo, de seguida sobre os cursos existentes e quais as vantagens de tirar estes cursos. Assim que se conseguiu reunir bastantes informações começou-se a pensar em ideias para os spots de rádio, no entanto, antes de começar a escrever, foi necessário uma reunião com a diretora criativa para saber um pouco mais sobre o briefing, uma vez que não nos foi dado material suficiente para começar. Assim obtivemos todos os conhecimentos do que era pretendido, começaram a surgir ideias. Foram elaborados três spots diferentes para cada curso, um mais informativo, outro mais cómico e outro que continha uma variação dos dois anteriores. O spot teria um máximo de vinte segundos, no entanto quatro segundos eram reservados ao contacto e informação da empresa, e assim fomos obrigados a adaptar o texto para que não superasse os dezasseis segundos reservados ao mesmo.

A faltar um mês para o término do EC, a associação para a promoção do consumo de alcachofra, “Alcachofa de España”, seleccionou algumas agencias espanholas responsáveis para criar a criatividade, marketing e comunicação da associação. O objetivo era pôr em marcha elementos de comunicação, marketing e/ou publicidade da entidade, desenhando e executando as ações e suportes encaminhados para lograr os objetivos perseguidos por esta organização. Foi disponibilizado um briefing bastante elaborado e específico, onde a associação demonstrava detalhadamente o que pretendia.

No final de uma análise aprofundada do briefing e de uma recolha de dados sobre a alcachofra, começaram a surgir ideias. Inicialmente criámos o slogan da campanha “Corazón de Alcachofa” e posteriormente desenvolvemos as ações online e offline. Para as ações online a finalidade era promover, divulgar e promover os valores gastronómicos, agronómicos e nutricionais da alcachofa. Optámos pela criação de um blog onde teria um conteúdo de vídeos e posts sobre conselhos de vida saudáveis onde a protagonista era a alcachofa. Criação de uma aplicação com menus personalizados onde um especialista em nutrição e um chefe de cozinha realizassem menus diários e onde podias tirar as tuas dúvidas e adaptar o menu aos teus objetivos. Ainda online, criação de dez vídeos virais recorrendo ao humor e surpresa para que cheguem ao público facilmente, onde o objetivo é servir de inspiração para todos os que queiram participar neste movimento da alcachofa. Os melhores vídeos são publicados na web e irá realizar-se um ranking de ganhadores.

Quanto às redes sociais, a estratégia é que os consumidores compartilhem as suas experiências culinárias com as alcachofas. No twitter foi criado um hashtag #alcachofing uma vez que neste momento as pessoas optam por um estilo de vida mais saudável onde praticam desporto diariamente (como é o exemplo de running). Para o facebook a ação é “1000 maneras de cocinar la alcachofa”. Sentado, de pé, fazendo o pino,... o objetivo é convidar as pessoas a partilhar as suas fotos mais originais onde eles são os protagonistas a cozinhar a alcachofa. Irão ser publicados na web oficial e irá premiar-se os ganhadores. Ainda como ações online, melhoramento da página web, tornando-a mais interativa, convidativa e dinâmica.

Quanto às ações offline, criámos peças gráficas centradas em quatro grandes conceitos:

#### Conceito 1 - Reforçar o lado saudável



Figura 17 - Peça gráfica para campanha “Corazón de Alcachofa”  
Fonte - Base de dados AdMan Comunicação

Esta gráfica apoia o movimento no twitter, animando os consumidores a partilhar as suas experiências (ver figura 17).

#### Conceito 2 - Dá ritmo ao teu coração



Figura 18 - Peça gráfica para campanha “Corazón de Alcachofa”  
Fonte - Base de dados AdMan Comunicação

A alcachofra é um dos alimentos que proporciona um coração mais saudável e por isso a criação deste conceito onde pretendemos que as pessoas partilhem fotos usando as alcachofras como maracas (ver figura 18).

#### Conceito 3 - Zen. Sentir. Equilíbrio

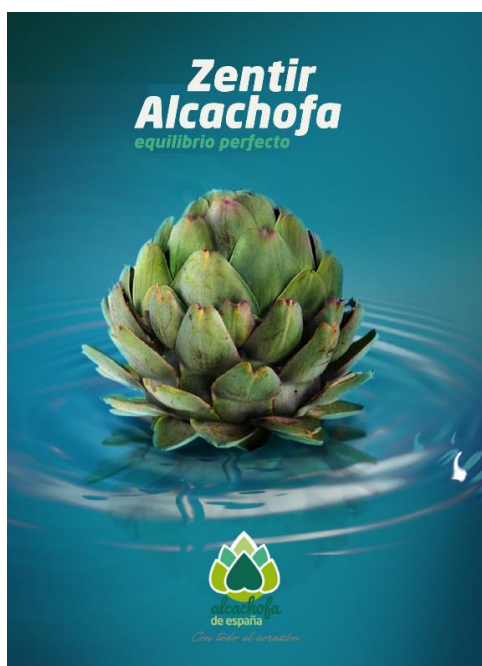


Figura 19 - Peça gráfica para campanha “Corazón de Alcachofa”  
Fonte - Base de dados AdMan Comunicação

A imagem representa uma flor de lótus que por sua vez representa equilíbrio, mente e corpos (ver figura 19).

#### Conceito 4 - 1000 maneiras de cozinhar alcachofra



Figura 20 - Peça gráfica para campanha “Corazón de Alcachofa”  
Fonte - Base de dados AdMan Comunicação

Esta apoiará a campanha *online* do facebook, onde convidamos as pessoas a partilhar os seus momentos mais engraçados enquanto cozinham alcachofra (ver figura 20).

Ainda como ações *offline*, criação de *stoppers* no ponto de venda, concurso de “*pintxos e tapas*” onde se propõe aos restaurantes a participar no movimento “*Corazón de Alcachofa*”. Apresentação da campanha, onde os associados podem conhecer em primeira mão e elaboração de uma série de notas de prensa por mês para envio dos médios selecionados anteriormente.

Para além de todas estas propostas, foram também criadas algumas mais que não entram no pressuposto (orçamento): Apresentação da campanha em colégios, vídeos educativos e packaging especial para os pontos de venda.

Para a apresentação das propostas decidimos fazer um vídeo falando da experiência de AdMan em outros trabalhos referentes a alimentação, enquanto cozinha as alcachofras. Para esse vídeo foi escrito um guião de modo a que ficasse mais interativo. (Guião em anexos).

As propostas de todas as empresas foram analisadas pela associação e selecionadas as que se consideraram mais oportunas.

Ao longo de todo o estágio realizámos diversas tarefas na área da criatividade e copy para várias marcas, como por exemplo cartões de natal para diversas empresas, reposicionamentos

de marca, inauguração de espaços comerciais, lançamento de novas empresas, criação de vídeos promocionais, correções de manuais de marca, campanhas promocionais, campanhas em redes sociais, etc.

## Erasmus

Alicante (em valenciano: Alacant) foi a cidade de eleição, é uma cidade portuária situada na costa mediterrânea. Com 332 067 habitantes (Instituto Nacional de Estatísticas (INE) 2014) é o segundo município da comunidade valenciana com maior número de habitantes e o décimo primeiro de toda a Espanha. Alicante (ver figura 21) é uma cidade dinâmica e bastante jovem, o que tornou a estadia mais interessante. Possui praias esplendidas, com garantia de limpeza, qualidade das águas e ótimos serviços, impressionantes monumentos e museus. A gastronomia é imensamente interessante e variada, assim como os seus vinhos.

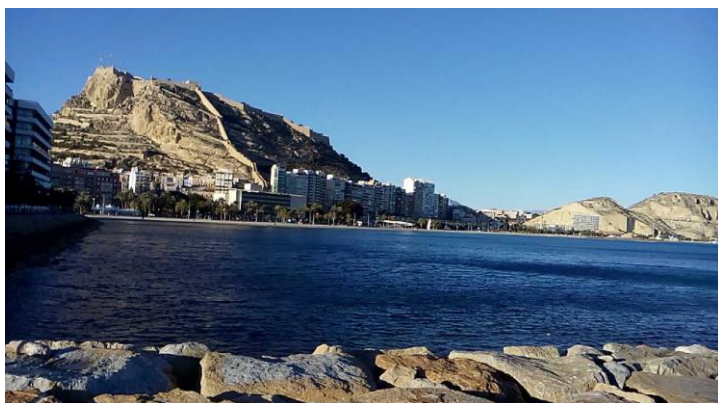


Figura 21: Castillo de Santa Barbara

Esta foi uma oportunidade única de conhecer um novo país que até à data era desconhecido, foi sem dúvida uma experiência única e enriquecedora. Toda a adaptação foi um desafio, adaptação a novas pessoas e a novos estilos de vida, outras rotinas bastante diferentes daquelas que eram vividas enquanto estudante. Esta experiência proporcionou novos conhecimentos na área tanto teóricos como práticos, assim como conhecimentos de relacionamentos entre colegas de trabalho que eram desconhecidos. É ótimo poder trocar ideias com pessoas que possuem perspetivas distintas das nossas de modo a trocar conhecimentos entre todos, de uma maneira organizada e respeitadora.

Seria lucrativo intelectualmente para todos os alunos passar por esta experiência, perder medos e alargar horizontes.

## Perspetiva crítica

Como supracitado anteriormente, o período de estágio é sem dúvida uma importante ferramenta para a aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo do primeiro ano de mestrado e consequentemente uma mais-valia para a entrada no mercado de trabalho. Este irá preparar o aluno para uma nova visão do seu futuro, detalhando assim o que pretende fazer profissionalmente.

É bastante difícil para o aluno encontrar uma empresa onde poderá estagiar, pois muitas vezes a empresa selecionada pelo aluno pode não ser a mais correta para a área em questão e até mesmo que os supostos orientadores de estágio não se apliquem para ensinar e dar a devida atenção a quem está a aprender, e por isso seria uma mais-valia se o Mestrado de Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas criasse ligações com entidades profissionais para capacitar melhor os alunos para o seu futuro.

## **1.5. Problema**

A definição do problema é uma etapa fulcral para a elaboração deste projeto, é das etapas mais importantes como cita Malhotra (2005).

Como referido anteriormente, este estudo traduz-se na ligação entre a comunicação interna e a criatividade, tendo por base o bom funcionamento das duas. Com este estudo pretende-se perceber, baseando-se na revisão de literatura, quais os principais meios de comunicação interna e, posto isto, surgem as seguintes questões: “Quais os obstáculos no fluxo da comunicação interna?” e “quais os problemas que podem advir destes obstáculos?”, levando-nos assim a saber qual a influência da política da comunicação interna no processo criativo.



## 2. Enquadramento Teórico

Nesta segunda parte do relatório de estágio irá ser revisto um conjunto de conceitos teóricos que irão auxiliar na compreensão dos capítulos subsequentes. Este capítulo será dividido em quatro subcapítulos relacionados com a comunicação interna, a criatividade, o *account* e o *briefing* e por último, comunicação entre *accounts* e criativos.

No primeiro subcapítulo irá definir-se comunicação interna bem como os seus objetivos, as suas ferramentas e quais os seus problemas e obstáculos. No segundo subcapítulo será abordada a criatividade na elaboração de estratégias de comunicação. Na terceira parte abordar-se-á o conceito de *account* e *briefing*, assim como os seus objetivos e por último, abordar-se-á a relação entre *accounts* e criativos de modo a poder definir quais os problemas existente e de que maneira se poderá maximizar o desempenho dos dois.

### 2.1. Comunicação Interna

A comunicação, independentemente de que tipo for, implica a existência de um emissor (pessoa que emite uma mensagem), um recetor (pessoa que recebe a mensagem) e por fim, a mensagem. Este é o modelo base da comunicação, no entanto poderá ser bastante mais complexo. Segundo Kotler (2000), no modelo de comunicação estão representados oito elementos essenciais: o emissor e o recetor que são considerados as duas ferramentas principais da comunicação, a codificação, decodificação, resposta e feedback, e por último elemento mas não menos importante, o ruído do sistema (ver figura 22).

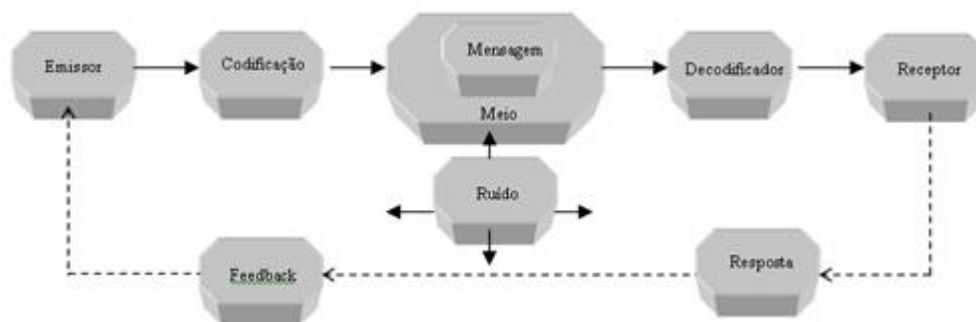


Figura 22: Elementos do Processo de comunicação  
Fonte: Kotler, 2000

Marchiori (2006) sugere que se reflita sobre o processo de comunicação que é o aspeto fundamental da comunicação interna e do seu desenvolvimento, fazendo a pergunta “afinal, qual é a base do processo de comunicação?”, que como se viu anteriormente, envolve emissor, recetor, mensagem, canal e feedback. Segundo Marchiori (2006), o processo de comunicação acaba por ser complexo pois engloba ruídos e barreiras, fluxos de redes formais



e informais, mas a estratégia da comunicação interna pode fazer a diferença dentro da empresa.

Assim, pode dizer-se que a maneira como a mensagem é expressa e o conteúdo da mesma irá definir a eficácia da comunicação, ou seja, a mensagem errada ou a mensagem certa mas transmitida de forma insatisfatória pode significar uma comunicação ineficaz. (Kotler, 2006).

Na área da comunicação existem vários equívocos sobre o significado e alcance da mesma e por isso cada vez mais se sente a necessidade de aperfeiçoar a comunicação nas empresas. A grande competitividade entre empresas de todos os setores torna a comunicação interna uma prioridade. Villafaña (1999) defende que as empresas deveriam trabalhar a abertura do diálogo com as pessoas internas da empresa e ademais com todos os grupos de interesse.

Depois de definir a comunicação é necessário enquadrar o tema da comunicação interna no tema generalizado da comunicação. Com o passar do tempo a organização das empresas tem vindo a sofrer grandes mudanças em relação à ligação entre colaboradores e empresas e até mesmo a comunicação entre os vários departamentos, isto é, muitas empresas vêm a comunicação interna como uma ferramenta para trabalhar a comunicação entre colaboradores, o clima organizacional e até a cultura, o que se torna favorável pois o que ocorre dentro da empresa resulta na reflexão da imagem de marca que as empresas transparecem para o cliente. A comunicação interna tem também um papel muito importante na construção de um melhor e agradável ambiente de trabalho onde as empresas devem potencializar a comunicação interna a favor da motivação.

Segundo Bekin (2004), para se desenvolver um bom ambiente laboral entre colaboradores, são necessários dez pontos ligados à informação e comunicação que levam à motivação do mesmo: 1. A direção da empresa está dedicada ao trabalho dirigido para a valorização dos colaboradores; 2. A gerência está comprometida com essa visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos colaboradores responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa; 3. O conhecimento é difundido por todos os setores da empresa; 4. Os colaboradores conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e as suas responsabilidades nessa linha de atuação; 5. Os colaboradores conhecem as suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos no trabalho de equipa; 6. As formações são realizados constantemente, quer no aspeto técnico, quer no reforço de valores e atitudes; 7. Os processos de avaliação são transparentes, informando corretamente o principal interessado: o colaborador; 8. Há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos; 9. O processo de comunicação permite que os colaboradores revelem as suas necessidades e expectativas; 10. O atendimento às expectativas e às necessidades dos colaboradores, com base em critérios claros e nos objetivos da empresa, gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência. (Bekin, 2004).

É destacado por Pinho (2006) que a comunicação interna envolve as pessoas e as suas atitudes, sentimentos, relacionamentos e habilidades. Esta sucede dentro de um sistema aberto e complexo que influencia o ambiente tanto interno como externo. A transformação de competências individuais em conjuntos sinérgicos capazes de interagir eficazmente com o ambiente interno é um dos grandes desafios das empresas.

A comunicação interna apela para que aos colaboradores para que sejam parte integrante dos negócios e projetos da empresa. Assim a comunicação interna é fundamental em todo esse processo uma vez que auxilia na participação, construção ou execução de todos os processos referentes aos projetos da organização uma vez que funciona como elo de ligação entre todos os colaboradores/ departamentos.

Negrón (2003) defende que atualmente, independentemente do tipo de empresa, as organizações estão conscientes de que boa parte do seu êxito se deve à existência de bons mecanismos de circulação interna das informações necessárias para o seu desenvolvimento como empresa ou até mesmo para a satisfação do cliente. E a isso pode ser potenciado por uma adequada rede interna de comunicação.

As empresas são constituídas por redes internas de relacionamentos que nem sempre são corretamente exploradas/desenvolvidas pelos gestores das empresas. Esta exploração/desenvolvimento nem sempre é uma tarefa fácil, tornando-se mais mais complexa em função das necessidades de combinar esforços que incluem informação, conhecimento, atenção e muitos mais elementos relativos ao relacionamento dentro das empresas. Estes relacionamentos necessitam constantemente de manutenção.

Benett (1997, página 20) diz que *“a qualidade das decisões tomadas por uma pessoa depende diretamente da qualidade das informações de que esta dispõe. Os sistemas de informação têm utilidade porque a eficiência da empresa está associada à qualidade das informações a que as pessoas têm acesso.”*

## Objetivos

Segundo Kunsch (2003) para entender a complexidade da comunicação interna é necessário entender quais os objetivos da mesma levando em linha de conta que a comunicação interna diz respeito a diversos aspetos da ação de comunicar como mensagens, métodos e modalidades de comunicação interna e as funções dos postos de trabalho das empresas. Torquato (2002) defende que o objetivo mais importante da comunicação interna é conseguir o consentimento e a aceitação por parte de todos os membros constituintes de uma empresa, através de estudos do clima interno onde é possível reconhecer aspetos positivos e negativos que determinam ações futuras.

Para outros autores (Villfañe, 1999) os objetivos da comunicação interna passam por incentivar um sentimento corporativo e reforçar o sentimento de pertença, uma vez que ter colaboradores bem informados é sinónimo de uma imagem positiva da empresa.

A comunicação interna, como visto anteriormente, está em constante desenvolvimento e para os colaboradores/profissionais da área quererem atuar de forma estratégica e eficaz têm de estar atentos a estas mudanças. Neste contexto, a criação de eventos representa uma solução aceitável para o agendamento de meios internos sobre factos passados na empresa, o que pode vir a ser fundamental para o aperfeiçoamento da comunicação interna da empresa. Este despertar de acontecimentos passados sai da perspetiva da simples reprodução de informações que pode também influenciar positivamente a atitude dos colaboradores. Tapscott e Ticoll (2005) referem no seu estudo que é essencial uma transparência interna dentro das empresas para um eficaz trabalho, assim como dar a oportunidade dos colaboradores poderem assumir alguma responsabilidade o que lhes dará motivação.

A comunicação interna atualmente é uma vantagem competitiva nas empresas e trabalhar nesta perspetiva é direcionar a consciencialização dos gestores de comunicação para a importância de conhecer e compreender os colaboradores, seja por meio de pesquisas, auditorias (exames às atividades desenvolvidas numa empresa cujo objetivo é apurar se elas estão de acordo com o que foi planeado, se foram corretamente implementadas e se são adequadas em conformidade aos objetivos da empresa), informações sobre a cultura organizacional, conhecimento do negócio da empresa e, principalmente, avaliação dos pontos fracos e fortes. Estes são alguns dos aspetos que irão criar a base para a evolução de um planeamento em comunicação interna para as empresas.

Nassar (2003) defende que os objetivos da comunicação interna passam por motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar todos os colaboradores das empresas. A gestão da comunicação interna proporciona uma atuação eficaz da empresa.

## Ferramentas de Comunicação Interna

Uma boa comunicação interna é considerada uma vantagem competitiva nas empresas, e trabalhar no sentido do seu melhoramento é direcionar a consciencialização dos gestores de comunicação para a importância de conhecer e compreender os colaboradores, seja por meio de pesquisas ou auditorias (exames às atividades desenvolvidas numa empresa cujo objetivo é apurar se elas estão de acordo com o que foi planeado, se foram corretamente implementadas e se são adequadas em conformidade aos objetivos da empresa).

Scrofernecker (2000) cita Restreppo dizendo que são precisamente os trabalhos em equipa, os programas de sugestões e todas as práticas organizacionais que dão oportunidade de participação, estabelecendo vínculos de compromisso com as empresas. A escolha das várias ferramentas de comunicação interna irá definir o grau de integração e participação dos

colaboradores, e por isso justifica-se a necessidade de esclarecer todas as informações importantes e os conceitos gerais sobre a empresa sem meter em causa a confidencialidade de dados da mesma. Quanto mais o colaborador conhece a empresa, mais interage e se adapta à administração da mesma.

Pinho (2006) propõe cinco tipos de formas tradicionais de comunicação que ocorrem no contexto da empresa: (i) Comunicação intrapessoal que ocorre no interior do indivíduo; (ii) Comunicação interpessoal que ocorre entre dois ou mais indivíduos; (iii) Comunicação em pequenos grupos que ocorre quando um pequeno número de indivíduos se reúne por um motivo específico e comum; (iv) Comunicação organizacional para grandes grupos que ocorre em palestras, programas de treinamento, conferências, no entanto não permite a participação ativa de todos os integrantes; e (v) Comunicação organizacional aberta que envolve um fluxo maior de informação no ambiente interno e externo da empresa.

As ferramentas de comunicação interna podem ser divididas em dois tipos - as ferramentas tradicionais e as ferramentas tecnológicas. Torquato (2002) enumera algumas ferramentas de comunicação interna tradicionais, nomeadamente jornais e revistas, boletins, folhetos, memorandos e comunicados, quadros de aviso e murais, reuniões de grupos e encontros, conversas individuais com colaboradores, programas de “portas abertas”, caixas de sugestões e fluxos ascendentes e programas de promoção profissional. Estas estão presentes diariamente numa empresa, mesmo que involuntariamente, pois os colaboradores estão em constante comunicação, profissionalmente ou até mesmo criando laços de afetividade.

No entanto as ferramentas de comunicação interna tecnológicas são também muito importantes e utilizadas diariamente. À medida que o tempo passa, estas tecnologias são desenvolvidas e melhoradas para melhor satisfazer as necessidades de cada empresa. Ao típico documento impresso deram lugar a boletins eletrónicos e intranet.

Assim as tecnologias de informação e de comunicação continuamente têm trazido variadas questões para as empresas que se propõem a implantar modelos de comunicação interna. As questões passam por envolveres de mudanças quanto a informar e comunicar e que se refletem diretamente na forma de pensar e agir por parte dos colaboradores no interior das empresas.

A tecnologia contribuiu muito para a mudança de cenário ao nível da comunicação, a partir de ferramentas como o correio eletrónico. Este permite trocar informações através de comunicação eletrónica, possibilitando, não só o envio de textos como também qualquer tipo de documento digital, seja ele imagem, vídeo, áudio, etc. É uma ferramenta rápida e cómoda, no entanto pode haver perda de informação ou maus entendimentos da mensagem.

Em relação à internet, esta é um excelente aliado da comunicação interna entre colaboradores e gerentes, entre departamentos da empresa e até mesmo entre o público externo. Uma nova ferramenta que tem vindo ser utilizada é a intranet, que consiste numa espécie de internet interna da empresa. O objetivo da intranet é divulgar informações relativas à empresa entre os colaboradores da mesma. É uma ferramenta que facilita o trabalho do relações públicas da empresa pois representa uma ferramenta eficiente e eficaz para enviar e disponibilizar informações que melhoram o desempenho das atividades diárias de uma empresa. No âmbito das novas tecnologias de comunicação interna destacam-se as bases de dados onde se pode partilhar informações armazenadas.

A intranet possibilita assim que várias pessoas planeiem estratégias, discutam projetos, realizem reuniões virtuais e ao mesmo tempo têm uma relação de custo e benefício mais eficiente. Esta fornece serviços de correio, web, conversações o que permite agilizar os processos de comunicação interna e torna mais simples e eficiente a comunicação entre as pessoas e os departamentos da empresa. O tipo de informação disponibilizado numa rede de intranet é o mais variado possível, disponibilizando nomeadamente os manuais de procedimento interno, dados sobre a empresa e os seus produtos/serviços, ofertas internas de emprego, eventos futuros, calendarização de projetos e eventos, acesso à base de dados e todo o tipo de atividade dentro da empresa (Kunsch, 2003).

De acordo com Potter & Turban (2003), as informações mais comuns partilhadas nas intranets são as políticas e procedimentos pessoais e da empresa, partilhas de documentos, bases de dados de clientes (informações pessoais dos mesmos), formulários de recursos humanos, agendas telefónicas da empresa, manuais operacionais, *groupware* (tecnologia capaz de tornar mais produtivo o trabalho em equipa), organogramas, notícias e atualizações, alertas, formulários eletrónicos, depósito e acesso de dados para suporte de decisões.

Também as ações das relações públicas são uma importante ferramenta de relações públicas. Para Fortes (2003, página 187) os objetivos principais do planeamento das relações públicas são: *“formular estratégias para os meios de comunicação com os colaboradores; adequar as atividades de relações públicas à administração estratégica da empresa; organizar os recursos técnicos e físicos dos programas de relacionamento; definir estratégias de relações públicas para trabalhos solidários com os departamentos da empresa; elaborar o orçamento de relações públicas; e, estabelecer a rentabilidade das proposições apresentadas”*.

Não foram referidas pormenorizadamente todas as ferramentas da comunicação interna, sob pena de se ter um documento muito exaustivo, no entanto as mais importantes foram exploradas e conceitualizadas. Estas ferramentas servem para facilitar a comunicação interna entre todos os colaboradores, no entanto existem alguns obstáculos e barreiras que é necessário ter em conta.

## Problemas/Obstáculos

Como foi dito anteriormente, a melhor estratégia de comunicação interna é tornar os colaboradores porta-vozes da empresa. No entanto, uma equipa pouco informada ou mal informada desconecta-se dos objetivos da organização e dificilmente conseguirá contribuir positivamente para a comunicação externa da empresa.

Dentro dos obstáculos/problemas de comunicação, Kunsch (2003) distingue vários tipos de classificações, que se dividem em barreiras pessoais, barreiras administrativas ou burocráticas, barreiras de excesso ou sobrecarga de informação e barreiras de informações incompletas ou erradas.

Por sua vez, Torquato (2002) descreve oito fatores responsáveis por esses problemas comunicacionais:

Indefinição clara de responsabilidade - A falta de clareza sobre a responsabilidade de cada departamento prejudica a qualidade da comunicação interna da empresa. Para isso existe o planeamento geral da empresa que define as competências de cada departamento o que evitará a duplicação ou omissão de informações entre departamentos. Este é um erro muito comum numa empresa e pode-se exemplificar com situações como “Pensava que o departamento x tinha ficado responsável por informar o resto da equipa sobre...”. Como visto anteriormente, a clareza e transparência das informações são fundamentais na comunicação interna na empresa e asseguram maior credibilidade em todos os projetos da mesma.

Falta de conhecimento pleno do negócio - os colaboradores devem ter formação sobre os produtos/serviços da empresa onde trabalham de modo a informar e comunicar os mesmos corretamente. Inicialmente essa função pertencia ao departamento de Marketing das empresas no entanto, no momento em que era necessário a divulgação internamente, houve a necessidade de reunir esforços entre o departamento de marketing e o departamento responsável pela gestão da comunicação interna de determinada empresa. Assim é necessário definir os instrumentos mais adequados para informar os colaboradores. No entanto existe um problema em relação ao conhecimento por parte da gerência sobre a produção e também pelo desconhecimento dos segmentos em que a empresa atua, por exemplo, empresas que se unem uma com as outras (processos de fusão de empresas) muitas vezes criam planos instáveis de comunicação, comprometendo assim a eficácia de toda a comunicação interna. Atualmente existe uma grande variedade de tecnologia disponível e por isso, a falta de comunicação direta com os colaboradores pode comprometer os resultados esperados pela empresa.

Excesso de informação - esta barreira representa uma ameaça para a empresa uma vez que a quantidade excessiva de informações como normas, instruções, notícias sobre a empresa, etc., podem esconder a informação base na forma e no conteúdo. O planeamento configura-

se como uma ferramenta estratégica para todas as ações dentro de uma empresa através do e-mail, da internet e intranet para divulgar informações na empresa. Este planeamento de comunicação interna ajuda na sistematização do que pode ser informado e do que não pode e da relevância das informações que se pretende comunicar. Este é baseado em pesquisas e análises do ambiente para decisões em relação à melhor maneira de informar os colaboradores das empresas.

Desfasagem tecnológica da comunicação interna - sendo uma empresa grande ou pequena, a escolha das ferramentas de comunicação interna vai determinar o nível de receção de informação que os colaboradores terão. A utilização de instrumentos tecnológicos em função da agilidade, rapidez e segurança já são a prioridade mesmo de pequenas e médias empresas pois o custo/benefício tornou-se bastante atrativo para os gestores das empresas. As empresas que insistem em utilizar as ferramentas de comunicação interna tradicionais, mesmo tendo condições para a utilização de instrumentos tecnológicos, corre riscos de originar prejuízos por investir num meio que não irá atingir objetivos da comunicação interna, no entanto depende da empresa e do seu mercado de trabalho.

Maior segmentação - é necessário ter bastante delineado para quem se está a comunicar, independentemente da informação, que informações quero passar e qual a maneira mais adequada de o fazer. Assim, as decisões relativas ao formato e conteúdo das informações devem ser estratégicas e baseadas nas necessidades e expectativas dos colaboradores.

Inadequação de linguagens - em relação às ferramentas utilizadas internamente pela empresa, a ausência de objetividade e clareza compromete o entendimento das informações e pode resultar em interpretações erradas. Em uma rede de intranet, por exemplo, a linguagem deve ser objetiva e clara e deverá haver um conhecimento geral de linguagem técnica.

Ausência de critérios editoriais - critérios editoriais é o que determina o que deve ou não ser comunicado, e é necessária a presença destes nas ferramentas de comunicação.

Falta de especialistas - este é sem dúvida a principal barreira para a comunicação interna da empresa. É um problema que se continua a enfrentar no mercado de trabalho pois existe a ideia errada de que qualquer pessoa está habilitada a trabalhar a comunicação dentro de uma empresa. Esta falta de profissionais na área da comunicação interna cria uma imagem deformada quanto ao que é trabalhar a estratégia da comunicação interna em uma empresa.

Torquato (2002) ainda nos apresenta várias ferramentas tradicionais de comunicação interna (as mesmas que foram tratadas no capítulo anterior - ferramentas da comunicação interna) onde explica os problemas mais comuns que ocorrem na sua utilização (ver tabela 3).

Ferramentas tradicionais de comunicação interna	Problemas
Jornais e revistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Linguagem demasiado formal e fria</li> <li>- Pouco explicativos</li> </ul>
Boletins, folhetos e comunicados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muito normativos</li> <li>- Pouco envolventes</li> <li>- Pouco explicativos</li> <li>- Incompletos</li> </ul>
Quadros de aviso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouco atraentes</li> <li>- Acesso precário</li> <li>- Inatuais</li> </ul>
Reuniões de grupos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cansativas e longas</li> <li>- Falta de clareza e de objetivos</li> <li>- Exposições fracas</li> <li>- Pouca motivação</li> </ul>
Conversas individuais com colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poder normativo é maior que poder expressivo</li> <li>- Pouca empatia</li> <li>- Falta de credibilidade</li> </ul>
Programas de “portas-abertas” e caixas de sugestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receio do poder coercivo</li> <li>- Incredibilidade</li> <li>- Indefinições sobre resultados das sugestões (feedback fraco)</li> <li>- Pressão do grupo de referência</li> <li>- Pressão do macro ambiente</li> </ul>
Programas de promoção profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção de determinadas categorias funcionais ou distinções salariais que geram insatisfações internas</li> </ul>

Tabela 3 - Ferramentas tradicionais de comunicação interna e os seus problemas mais comuns

Quanto às ferramentas tecnológicas, estas também provocam algumas barreiras de comunicação interna. A tecnologia deveria auxiliar nas tarefas diárias de comunicação interna, criar funções facilitadoras para que os colaboradores pudessem apostar o seu tempo nos projetos e campanhas da empresa. No entanto estas tecnologias exigem mais tempo aos colaboradores, mais compromisso e mais esforço, consequentemente menos horas de descanso. Podem constituir problemas o excesso e sobrecarga de informação, pois geralmente, o volume de informação que é disponibilizado nas redes de comunicação interna é maior do que a capacidade dos colaboradores administrarem, afetando assim a comunicação interna da empresa. Um dos problemas existentes também na rede de intranet é a possibilidade do acesso por pessoas interditas ao mesmo a qualquer momento, o que põe em causa a violação e danificação de informações, e a violação de privacidade.



## 2.2. Criatividade

Torre (2005) descreve a criatividade como muito mais que um conceito. Diz ser uma forma de viver, de atuar, de relacionar-se com os demais e de tomar decisões. Assim como Torre (2005), também Sanmartin (2012) diz que a criatividade é uma abertura, uma variação na maneira de pensar e de expressar esses pensamentos. Ou seja, ambos os autores encaram a criatividade como uma abertura para possíveis trajetórias. Assim, a criatividade pode ser aplicada em processos de pensamentos e intuições, imaginação, *insight* (introspecção), invenção, inovação e originalidade.

Shansis (2003) refere que para a maioria das pessoas o termo criatividade relembra trabalhos artísticos ou pesquisas científicas que não seguem padrões. No entanto, defende que a criatividade não está apenas ligada a artes ou a ciências, mas defende que esta está presente em todas as ações, sejam elas as mais simples ou as mais complexas, rústicas e básicas, tecnologia e cibernética, passando por todos os campos de atuação de todas as pessoas, sejam elas profissionais na área ou não. Em suma, a criatividade está presente no dia-a-dia das pessoas que enfrentam problemas de maneira diferente, podendo converter problemas em oportunidades e desafios em proveitos.

A criatividade desenvolve-se mais facilmente em locais estimulantes e propícios ao desenvolvimento e prática da mesma. Ambientes saudáveis, agradáveis e abertos são estimulantes para o desenvolvimento da criatividade, por sua vez, espaços hostis, agressivos e opressores têm repercussões contrárias. Assim, as empresas e os seus gestores são convidados a planejar ambientes adequados para a estimulação da criatividade, e não só, para a motivação dos colaboradores e para a compreensão do que estimula as pessoas no ambiente de trabalho. Este estudo para a criação de ambientes que atraiam e mantenham os colaboradores motivados e criativos começa primeiro por perceber o motivo que leva as pessoas a gostar do trabalho que realizam. Dentro do ambiente organizacional existe um conjunto de variáveis que constituem o espaço de trabalho, nomeadamente a cultura e o clima. Estas referem-se ao espaço físico, à estrutura arquitetónica, aos móveis e ferramentas técnicas para execução das atividades, e também ao grupo de colaboradores. Amabile e Kramer (2013) dizem que o clima e a cultura representam as pessoas dentro e fora da empresa e essas variáveis são criadas principalmente através de palavras e ações dos líderes. Por sua vez Laros e Puente-Palacios (2004) definem o clima organizacional como um episódio unido à experiência sensorial imediata e durável com apoio na vida das pessoas.

Churba (1995) identifica um modelo do processo criativo composto por sete etapas que se complementam umas às outras:

1. Incógnita para resolver - problema ou desafio que necessita ser resolvido de forma clara;

2. Informação - Procura de informação multidirecional pois todas as informações ou estímulos poderão provocar o aparecimento de uma resposta mais acertada;
3. Incubação - Após a recolha de todas as informações e material, este irá ser trabalhado na produção de ideias de modo a que o problema seja trabalhado;
4. Iluminação - Surgimento de uma ideia que trará a resolução do problema;
5. Avaliação - Avaliação da ideia;
6. Elaboração - Moldar a solução ao problema de modo a serem utilizados os conhecimentos e técnicas de cada área;
7. Realização e verificação - Planear a ideia, a forma de apresentação no momento e lugar oportunos, prever críticas e saber responder de forma inteligente às mesmas, e finalmente, comparar com os objetivos iniciais para dar início a um novo processo criativo.

Nem todas as pessoas são criativas, e cada pessoa tem as suas características, no entanto é tão importante conhecer o conceito da criatividade como conhecer as características de uma pessoa criativa. Este estudo deve ser feito de forma a perceber o que é que a pessoa criativa tem de diferente de uma pessoa não criativa. Torre (2008) diz que a criatividade advém da liberdade de pensamento, liberdade de criação, etc., no entanto esta liberdade tem de ser trabalhada para que se torne produtiva, e assim divide as características de uma pessoa criativa em dois grandes fatores: fatores de aptidão e fatores de atitude.

Os fatores de aptidão são fatores mentais que caracterizam a pessoa criativa. O autor destaca os seguintes fatores mentais:

Fluidez e produtividade - capacidade de produzir ideias em grandes quantidades;

Flexibilidade e variedade - para além da quantidade de informação, a variedade da mesma é também importante, de modo a entender-se todas as faces do problema;

Originalidade - Criação de soluções e ideias fora do comum, no entanto eficazes;

Elaboração - É identificada pela especificação de detalhes que contribuem para a criação de uma ideia.

E os fatores de atitudes onde Torre (2008) defende que a pessoa criativa só se sentirá completa quando as atitudes criativas foram desenvolvidas, que pode iniciar-se logo na infância. O autor destaca os seguintes fatores de atitude:

Sensibilidade aos problemas - procura, questionamento, desconfiança da resposta, descobrimento de falhas e problemas são características do comportamento de pessoas que acreditam que podem melhorar as coisas;

Tolerância - flexibilidade na administração e construção da lógica e incentivo a uma atitude tolerante à incerteza e à complexidade;

Independência e liberdade - um indivíduo é independente quando não lhe é imposto um ponto de vista específico;

Curiosidade - inquietação e busca. Esta é dominada pela criança pois esta mantém a curiosidade viva nas coisas que a rodeiam. O adulto demonstra não ter incertezas, o que acaba por afetar a curiosidade que estimula a busca.

Posto isto enquadraremos a questão da criatividade dentro das agências de publicidade.

As agências de publicidade reúnem no seu interior profissionais que estão em constante contacto com as diferentes fases do processo criativo (referido anteriormente), onde desempenham um papel fundamental no processo de comunicação das marcas. O grande desafio das agências de publicidade é a estruturação de planeamentos estratégicos com uma forte componente de criatividade. Mas os objetivos dessa estruturação só podem ser alcançados se as mensagens forem complementares umas às outras.

Uma agência de comunicação tem no seu interior colaboradores profissionais que estão em constante contato com as diferentes fases do processo criativo de uma campanha publicitária ou de qualquer projeto que a empresa esteja a desenvolver, desde a estratégia à execução, onde se desenvolvem capacidades de decisão, de estratégia, de produção e principalmente de criatividade.

Como afirma Dru (1997), "necessitamos ser criativos antes que comece o trabalho criativo".

### **2.3. Account e o Briefing**

Nem todas as pessoas estão familiarizadas com este termo, que significa "planificador estratégico", nem têm noção da sua importância. Procura-se então com este subcapítulo definir as funções de um *account* no contexto da agência publicitária, ligando-a ao enquadramento dos cenários da comunicação interna, mais propriamente às ferramentas utilizadas por este profissional.

Rainey (1997) diz que variadas situações levaram à implementação do *account* nas empresas, das quais, a que teve mais impacto, foi o carácter organizacional de cada empresa, ou seja, cada colaborador tem o seu trabalho, a sua especialização e as suas tarefas no desenvolvimento das campanhas publicitárias, o que acontece é que estão demasiado ocupados com as tarefas táticas e não dão a devida atenção ao pensamento estratégico. Daí a implementação de um profissional que assegurasse o pensamento estratégico que é tão ou

mais importante que o pensamento tático. A constante mudança e evolução do cliente e consumidor, a semelhança entre produtos e serviços e a consequente necessidade de construção de marcas consistentes são também outras circunstâncias que contribuíram para o aparecimento do *account* e suas funções.

Steel (2000) diz que o *account planning* é a função que integra o cliente e o consumidor no desenvolvimento da estratégia, assim como na execução da campanha. O *account* é a pessoa cuja função é estudar o consumidor e acompanhar o projeto do princípio ao fim assegurando, acima de tudo, a satisfação do cliente.

A pesquisa é a principal ferramenta do *account* que lhe possibilita conhecer o consumidor e o cliente e o contexto em que se insere a marca, produto ou serviço. Nas agências de publicidade este é o profissional responsável por gerir a recolha e análise de informação necessária para o desenvolvimento do projeto. Soler (1997) defende que o *account* deve fazer um acompanhamento contínuo da evolução do consumidor a quem a campanha se dirige e do seu comportamento ao longo do tempo, não se devendo limitar à recolha de dados de um certo momento. Este deve analisar todos os problemas que possam existir, recolhendo o máximo de informação útil de modo a transmiti-la aos criativos de uma forma clara e inspiradora. A planificação estratégica é tão importante que acaba por ser o ponto de partida para uma criatividade eficaz (Soler, 1997).

O *account*, para além das funções de pesquisa e análise, tem um papel fulcral no desenvolvimento do processo criativo pois fornece todos os dados à equipa criativa e apresenta também as propostas finais aos clientes, explicando com objetivação todos os anúncios e a forma como funcionam juntos dos consumidores. Assim estes têm de fazer o acompanhamento diário dos projetos junto dos criativos.

O *account* tem várias funções a serem exploradas sequencialmente, que podem ser descritas através destes pontos:

1. Estudar e analisar o *briefing* do cliente e analisar os dados dos relatórios sobre o mercado, análise das pesquisas de publicidade e todos os outros dados secundários;
2. Solicitar mais pesquisa de forma a definir com aptidão a estratégia a implementar;
3. Definir conjuntamente com o cliente quais os objetivos da comunicação, qual o público-alvo e qual o motivador da mensagem;
4. Elaborar um *briefing* para a equipa criativa. Este *briefing* deve ser o mais claro possível e que contenha todas as informações necessárias para a criação da criatividade e *design*;
5. Acompanhar as primeiras ideias dos criativos, para fazer uma comparação com os objetivos da marca e a sua visão;
6. Ajudar na elaboração da fundamentação das campanhas para apresentar ao cliente;

7. Supervisionar os pré-testes das campanhas, caso sejam realizadas;
8. Acompanhar os efeitos das campanhas em termos de resultados de vendas e de notoriedade para futuras campanhas com os mesmos clientes.

Resumindo, a atividade do *account* envolve uma série de tarefas essenciais ao desenvolvimento de projetos, através de pesquisas de mercado, análise de dados, realização e condução de *brainstormings*, a procura da percepção do consumidor e o planeamento de técnicas de comunicação a usar.

Quanto ao processo de desenvolvimento das campanhas, deve considerar-se quatro fontes que permitem tomar uma decisão quanto à estratégia criativa a incorporar, seguindo análises e diagnósticos, nomeadamente os objetivos de comunicação, a identidade da marca a anunciar, o público-alvo/consumidor, os prazos, as peças a desenvolver e o elemento motivador a utilizar ou *selling proposition*. Posto isto deverá criar-se o *briefing* criativo, que consiste num resumo de tudo o que foi dito anteriormente para ser entregue à equipa criativa. O formato e os nomes dados ao briefing variam de agência para agência, por exemplo, em algumas empresas é designado de *copy strategy*, *strategy document* ou até *creative brief*, no entanto, assemelham-se na sua estrutura central. Os dados de pesquisa e análise recolhidos e as principais decisões estratégicas deverão ser comunicadas numa reunião ou por escrito à equipa de criativos que irá desenvolver a campanha.

Para Bertomeu (2011) o *briefing* exige dos profissionais um pensamento inovador, porque o foco criativo do mesmo irá gerar uma campanha também ela criativa. O *briefing* deve ser aprovado coletivamente pelo cliente, *accounts*, criativos, etc. direcionando sempre as mensagens para a estratégia inovadora. O autor diz ainda que o *briefing* deve ser um conjunto de busca coletiva de informações de várias áreas que envolvem a comunicação.

## 2.4. Comunicação entre *accounts* e criativos

Nos subcapítulos anteriores fez-se uma breve apresentação do criativo e do *account*, em termos de perfis e quais os seus papéis dentro de uma agência de publicidade. Estes estão em constante comunicação e tanto o papel do criativo como o do *account* estão ligados entre eles, e um dos grandes desafios das agências de publicidade é coordenar estratégias de comunicação interna para que os dois tenham uma relação mais simples e eficaz.

É necessário reter alguns aspetos fundamentais no contacto entre o criativo e o *account*, especialmente, na criação e desenvolvimento de campanhas na necessidade de manter o mesmo conceito em todos os meios utilizados. As mensagens devem estar impecavelmente combinadas ao nível do conteúdo e ao nível criativo transmitindo uma única essência da mensagem. Frazer (1983, página 36) afirma que “a importância da definição de uma

*estratégia criativa servirá de orientação para as várias mensagens a transmitir nos diferentes meios”.*

Para Steel (2000) os *accounts* devem ser “arquitetos e guardiões” das marcas, produtos ou serviços dos clientes. A recolha, análise e sintetização das grandes quantidades de dados deve ser feita através de um pensamento lógico e analítico, e por outro lado, devem ter um pensamento lateral e intuitivo para a boa interpretação e transmissão desses dados. Soler (1997) reforça que os *accounts* devem trabalhar em ligação permanente com o departamento criativo.

Para que o *account* e o criativo possam desempenhar as suas funções, a agência de publicidade concentra principalmente na sua estrutura a recolha de informação útil à criação e desenvolvimento de uma estratégia publicitária. A grande maioria da informação é fornecida pelo cliente, a outra parte é pesquisada através de estudos já criados e depois há ainda a informação que tem que ser trabalhada pela agência de publicidade através de estudos de mercado, se tal for considerado necessário. Resumidamente, o *account* fará uma análise e diagnóstico da marca, produto ou serviço do cliente (historial, principais acontecimentos, evolução, missão, visão e valores), seguidamente analisa e diagnostica os antecedentes do produto/ serviço (evolução das vendas, comunicação), faz uma análise e diagnóstico do mercado (evolução, estrutura, perspectivas de desenvolvimento) e por fim analisa e diagnostica a concorrência (principais concorrentes e produtos/serviços substitutos). Estas informações devem ser resumidas num documento (*briefing*) para ser fornecido ao departamento criativo ou por escrito ou através de reuniões entre os *accounts* e os criativos que irão desenvolver a campanha. Como vimos no capítulo anterior, o *briefing* deve conter os dados mais importantes recolhidos na fase de pesquisas assim como marca a anunciar, objetivos de comunicação, público-alvo, *selling proposition*, prazos e meios a desenvolver. Nessas mesmas reuniões e discussões, formais ou informais para o desenvolvimento das campanhas publicitárias, é feita a implementação das perceções do consumidor, perceções essas feitas pelos *accounts* para os profissionais do departamento criativo através de relatórios orais ou escritos e dos *briefings* criativos.

Bartomeu (2011) observa no processo criativo que o *briefing* ainda apresenta inúmeros problemas no seu desenvolvimento e aprovação entre profissionais da área da comunicação.

Soler (1997) diz que o *account* veio aprofundar e enriquecer os serviços prestados pelas agências de publicidade uma vez que responde ao que, maioritariamente, o cliente deseja. Assim considera-se que, consoante a relação entre a agência de publicidade e o cliente, o planeamento estratégico enriquece os serviços que são prestados na área criativa particularmente. A preocupação da agência passará, principalmente, a concentrar-se no consumidor, o que significa uma preocupação com a satisfação não só do cliente em questão,

nem com a conquista de prêmios por parte da empresa, mas também e primeiramente, com a criação de campanhas publicitárias eficazes e que atinjam o consumidor.

Os criativos não deverão ver o *account* como um inimigo (e vice-versa) mas sim como um elemento aliado que trará mais qualidade ao trabalho desenvolvidos por todos os intervenientes dentro da agência.

Novamente, Bartomeu (2011) diz que o que mais se observa nas análises de campanhas criativas são as dificuldades sentidas entre os clientes e as agências de publicidade pois os clientes sentem-se incompreendidos nos pedidos criativos feitos às agências, e as agências sentem dificuldade em compreender o que é relevante para a comunicação com o público-alvo. Diz ainda que o desenvolvimento dos *briefings* podem ser interpretados de várias formas inadequadas, nomeadamente o excesso de informação irrelevante e a sintetização inadequada de informações.

“Um serviço eficaz requer pessoas que compreendam a ideia” (Grönroos, 1995)

### 3. Estudo Empírico

A metodologia utilizada no presente trabalho tem por base uma entrevista que foi enviada a profissionais da área da comunicação, mais propriamente a profissionais do departamento criativo de diversas empresas. Foram-lhes colocadas várias perguntas com vista a averiguar quais os problemas que podem advir dos obstáculos no fluxo da comunicação interna.

#### 3.1. Objetivos

Pretende-se alcançar vários objetivos com este estudo, nomeadamente:

1. Perceber quais são as melhores ferramentas de comunicação interna;
2. Perceber se existem obstáculos para a elaboração criativa devido aos problemas de comunicação interna existentes;
3. Perceber qual o relacionamento entre *account* e criativo.

#### 3.2. Metodologia

Nesta etapa, o modelo de pesquisa para conduzir o projeto em estudo está concluído. Este serve para facultar detalhes de cada etapa do estudo que começou primeiramente pela definição do problema e a seguir pela abordagem à estrutura conceitual, objetivos e o tipo de pesquisa.

Existem dois tipos de modelos de pesquisa, exploratório e conclusivo. A pesquisa exploratória, a utilizada neste estudo, ajuda a obter informações em relação ao problema que está a ser investigado (Malhotra, 2005).

O objetivo da pesquisa exploratória é então esclarecer e compreender o problema em estudo. Esta pesquisa é flexível e não-estruturada, a amostra é pequena e a análise dos dados é qualitativa. As pesquisas qualitativas proporcionam uma melhor visão e compreensão do problema e podem ser feitas através de entrevistas. No presente caso foi este o método utilizado para o estudo. A pesquisa qualitativa é ainda uma abordagem direta pois o propósito do estudo em causa é inicialmente revelado na entrevista, assim como os objetivos do mesmo. A entrevista passou por uma conversação incluindo perguntas e respostas entre o entrevistador e profissionais na área da criatividade. Em média cada entrevista teve a duração de cerca vinte minutos cada uma.

#### Amostra

A amostra corresponde a onze profissionais da área da comunicação, sendo que dez dos elementos estavam a desempenhar tarefas na área da criatividade e um a desempenhar a



função de *account*. O tempo de experiência dos entrevistados é bastante variável. Dos doze entrevistados, quatro trabalham no estrangeiro e os restantes oito entrevistados trabalham em Portugal, incluindo ilhas.

## Instrumentos

Como referido anteriormente, o instrumento de recolha de dados utilizados neste estudo foi a entrevista pessoal. A entrevista foi antecipadamente desenvolvida e estruturada; no entanto, e como seria de prever, em cada pergunta houve a oportunidade de explorar, em alguns casos, um pouco mais o tema da comunicação interna. Para a entrevista estruturada foi realizado um guião onde constavam todas as questões, ordenadamente expostas, que seriam feitas ao entrevistado. Este guião sofreu bastantes alterações até se chegar ao guião final (ver anexo 2) de modo a que a entrevista fosse mais simples e menos fastidioso para o entrevistado.

Começa por uma introdução onde é solicitada a participação do profissional da área criativa e onde se explica o objetivo do estudo, nomeadamente o tema do mesmo e os objetivos gerais. Seguidamente apresentam-se as questões que estão divididas em três partes: a primeira parte refere-se à experiência profissional do entrevistado, a segunda parte refere-se inteiramente à empresa onde o entrevistado exerce o seu trabalho, nomeadamente em relação à comunicação interna da mesma, e a terceira e última parte refere-se à opinião pessoal do entrevistado em relação à comunicação interna, não apenas da sua empresa, mas no geral, pedindo, ao mesmo, para que sugerisse algumas melhorias da comunicação interna e para comentar a questão da comunicação entre o criativo e o *account*.

Para finalizar, é agradecida a reflexão do entrevistado que já sabia de antemão que a entrevista era anónima face às declarações prestadas.

### 3.3. Análise das entrevistas

As questões incluídas na entrevista são de resposta aberta para que os entrevistados possam responder livremente e consoante a sua opinião. As entrevistas foram, maioritariamente, realizadas por via telefónica, no entanto quatro delas foram realizadas via Skype e uma pessoalmente. O guião continha nove perguntas e cada entrevistado respondeu de forma diferenciada conforme a sua experiência, com mais ou menos facilidade mas com um sentido de humor bastante apurado.

Passa-se a citar as questões que constam no questionário:

#### I.ª Parte

1. Cargo que desempenha na sua empresa?

2. Há quanto tempo exerce esse cargo na empresa atual?
3. Quantos anos de experiência profissional tem?

#### II.<sup>a</sup> Parte

1. De que forma os vários departamentos da sua empresa comunicam entre si?
2. Quais são os meios de comunicação interna que a sua empresa privilegia?
3. Existem obstáculos ao fluxo de comunicação interna na sua empresa? Que consequências julga que essa situação acarreta para o desenvolvimento do trabalho por parte dos criativos?

#### III.<sup>a</sup> Parte

1. Para si, o que é fundamental para haver uma boa comunicação interna?
2. Como resolveria/melhoraria a comunicação interna na sua empresa? (Métodos, estratégias, instrumentos)
3. Comente agora, especificamente, a questão da comunicação entre o criativo e o *account* (importância, barreiras, má conduta).

Após recolher todas as entrevistas foi feita a análise de cada uma individualmente, e de seguida foi realizada a análise do conjunto.

Em relação ao cargo desempenhado na empresa, a maioria dos entrevistados trabalha na área da comunicação estratégica, nomeadamente no departamento criativo (ver tabela 4). Esta amostra é composta por três copywriters, quatro *social media*, dois *accounts* (um deles faz também papel de *copywriter*), um criativo gráfico e três gestores de comunicação.

Ao longo da análise pode verificar-se que consoante o cargo que os entrevistados desempenham, as respostas vão variando significativamente, no entanto há uma concordância nas respostas quando comparadas com as respostas de pessoas que desempenham o mesmo cargo.

Cargo desempenhado	Nº de Profissionais
Copywriter	3
Social Media	4
Account	2
Designer gráfico e audiovisual	1
Communication Manager	3

Tabela 4 - Cargos desempenhados pelos inquiridos

Relativamente à segunda questão “Há quanto tempo exerce esse cargo na empresa atual?” verifica-se que os doze entrevistados trabalham há menos de um ano na empresa atual, o que poderá condicionar as suas respostas às questões seguintes, dada a sua pouca longevidade nestas organizações.

Na terceira questão “Quantos anos de experiência profissional tem?” é verificado que, comparando com as respostas às perguntas seguintes, os inquiridos com maior experiência profissional (durante toda a sua vida) têm uma maior capacidade para explicar as suas ideias em relação à comunicação interna da empresa onde trabalham atualmente, devido à sua prática nas diferentes empresas pelas quais passaram. Sete dos entrevistados possuem experiência máxima de um ano, três dos entrevistados possuem entre um a 3 anos de experiência e dois deles possuem mais de 3 anos de experiência.

Na quarta pergunta entra-se na segunda parte da entrevista onde é explorado o funcionamento da comunicação interna das empresas onde os entrevistados trabalham atualmente. É perguntado “De que forma os vários departamentos da sua empresa comunicam entre si?”. Neste caso as respostas diferem bastante uma vez que a grande maioria das empresas não tem uma estrutura muito formalizada ou possui poucos colaboradores, o que faz com que a comunicação seja direta e pessoal, sem qualquer recorrência a outros meios (ver tabela 5). Um dos entrevistados responde que “por ser uma empresa apenas com dois colaboradores não existe departamentos, no entanto está previsto o crescimento da mesma e consequentemente a colocação de mais colaboradores”.

Como se pode verificar, então, a comunicação direta está presente em todas as empresas, pois sem a interação entre as pessoas não haveria laços tanto profissionais como pessoais, o que contribuiria para a criação de desentendimentos e poderia levar ao deficiente desenvolvimento das tarefas e ao mau ambiente de trabalho, como refere. O uso de e-mail também é fulcral numa empresa, principalmente quando não se trabalha em *open space*. As reuniões também são uma boa forma relevante de comunicar entre as várias áreas, pois permite que todos os colaboradores da empresa estejam envolvidos nos projetos em causa, como refere um dos entrevistados quando afirma que estão “em constante comunicação, é quase uma regra da empresa cada um dar conhecimento do que está a fazer, para que todos possam ajudar. Como estamos muito perto no local onde trabalhamos, comunicamos sempre pessoalmente ou por e-mail, quando necessário.”

Forma de comunicação entre departamentos	Nº de respostas
E-mail	11
Telefone	4
Comunicação direta	12
Reuniões	4
Intranet	1
Softwares de comunicação	2
Redes sociais	2

Tabela 5 - Forma como os departamentos comunicam entre si

Pinho (2006) aborda algumas formas tradicionais de comunicação interna, nomeadamente a comunicação interpessoal direta que ocorre entre dois ou mais indivíduos (comunicação direta) e a comunicação em pequenos grupos que ocorre quando um pequeno número de indivíduos se reúne por um motivo específico e comum (reuniões), que são precisamente as formas de comunicação que predominam nesta amostra. Torquato (2002) refere também as ferramentas de comunicação interna tradicionais, como jornais e revistas, boletins, folhetos, memorandos e comunicados, quadros de aviso e murais, reuniões de grupos e encontros, conversas individuais com colaboradores, programas de “portas abertas”, caixas de sugestões e fluxos ascendentes e programas de promoção profissional. Como referido, estas estão presentes diariamente numa empresa, mesmo que involuntariamente, pois os colaboradores estão em constante comunicação.

Quanto às ferramentas de comunicação interna eletrónicas começamos pelo “e-mail” (abreviatura do termo inglês *electronic mail*). Este permite trocar informações através de comunicação eletrónica. A internet permite à empresa comunicar-se com todos os envolventes de forma económica e rápida. Esta permite uma comunicação sem barreiras geográficas que são impostas pelos meios tradicionais de comunicação.

A quinta questão visa averiguar “Quais são os meios de comunicação interna que a sua empresa privilegia?”. Onze dos entrevistados responderam que as empresas privilegiam a comunicação direta justificando-se que era o mais rápido para se obter respostas e para fazer chegar a informação às pessoas corretas, sem deformações ou interrupções das mensagens. Um dos entrevistados refere que “do *copywriter* passa para o *designer* através do e-mail, *messenger*, redes sociais e até pessoalmente pois é uma agência *open space* o que nos proporciona um maior envolvimento em todos os projetos”. Apenas uma pessoa não incluiu a comunicação direta como meio de comunicação entre as pessoas e sim a intranet justificando-se que permitia uma maior organização a todos os níveis (ver tabela 6).

O e-mail continua a ser o meio mais utilizado dentro das empresas para a partilha de documentos e informações.

Meios de comunicação interna que as empresas privilegiam	Nº de respostas
Comunicação direta	11
Telefone	2
Reuniões	1
E-mail	4
Intranet	2
Redes sociais	2
Outros	4

Tabela 6 - Meios de comunicação interna que as empresas privilegiam

Os entrevistados ainda referiram como meios de comunicação interna os briefings, o *Google drive* para partilha de documentos, ressaltando o *open space* como uma mais-valia para a comunicação direta e alguns softwares.

Ainda na segunda parte da entrevista, na sexta pergunta “Existem obstáculos ao fluxo de comunicação interna na sua empresa? Que consequências julga que essa situação acarreta para o desenvolvimento do trabalho por parte dos criativos?”, começou-se a entrar mais no campo da criatividade, onde se falou de que obstáculos existem e que consequências podem trazer para a realização de trabalhos que exijam mais criatividade por parte dos colaboradores. Sete dos entrevistados defendem não existirem obstáculos no fluxo de comunicação interna da empresa onde dizem que “não existe nenhum obstáculo e defendo que uma má comunicação interna traduz-se em maus resultados. É desfavorável tanto para os colaboradores como para os clientes”. No entanto cinco deles dizem existir obstáculos na comunicação interna devido à dependência da intranet, devido a obstáculos físicos, nomeadamente os gabinetes fechados (no estudo teórico confirmou-se que ambientes saudáveis, agradáveis e abertos são estimulantes para o desenvolvimento da criatividade, e por sua vez, espaços hostis, agressivos e opressores têm repercussões contrárias), à má conduta por parte dos accounts (confirmou-se também que uma equipa pouco informada ou mal informada desconecta-se dos objetivos da empresa e dificilmente conseguirá contribuir positivamente para a comunicação interna e externa à empresa, conforme referiu Torquato (2002)), pois muitos deles não têm conhecimentos sólidos sobre *softwares* e sobre programas. Um dos entrevistados diz que “a dependência da intranet e o facto de haver pessoas entre o departamento de contacto e o departamento criativo são, em alturas de grande fluxo de trabalho, condicionantes, na medida em que há perdas de informação e outras distrações. Contudo, sem a plataforma, talvez fosse pior ainda”. O tempo de espera para troca de informações é também uma condicionante (ver tabela 7). As consequências passam por perda de informação, demora na troca de informação, o que atrasa todo o processo da criação da campanha, desmotivação e mau ambiente entre os colaboradores, falta de envolvimento por parte de algumas pessoas no processo de criação e falta de organização nas empresas em relação a prazos de entregas (ver tabela 8).

Ao longo da entrevista, há uma grande referência ao “*open space*” que significa literalmente espaço aberto, onde as empresas optam pela otimização de espaços pois um *open space* oferece uma visão de secretárias devidamente expostas, onde cada pessoa fica em contacto direto com todas as outras. Esta é uma vantagem para uma comunicação facilitada, para a possibilidade de brainstormings produtivos, para promover o trabalho em equipa, para obter uma supervisão facilitada, etc. Um dos entrevistados defende que os obstáculos físicos são um obstáculo no fluxo de comunicação interna devido às paredes que separam as pessoas, gabinetes fechados e não o saudável *open space*.

<b>Obstáculos existentes no fluxo de comunicação interna</b>	<b>Nº de respostas</b>
Não existem obstáculos	7
Obstáculos físicos	2
Dependência da intranet	1
Má conduta por parte de colaboradores	3

Tabela 7 - Obstáculos existentes no fluxo de comunicação interna

<b>Consequências devido aos obstáculos no fluxo da comunicação interna na criatividade</b>	<b>Nº de respostas</b>
Perda de informação	3
Tempo de espera entre recepção da mensagem e feedback (atrasos nos processos criativos)	4
Desmotivação dos colaboradores	2
Mau ambiente	1
Falta de envolvimento no processo criativo	2
Falta de organização	3
Outros	2

Tabela 8 - Consequências devido aos obstáculos no fluxo da comunicação interna

Na terceira parte da entrevista explora-se a ideia que o entrevistado tem em relação à comunicação interna, não só da sua empresa, mas no geral e como este a melhoraria. Nesta sétima pergunta, “Para si, o que é fundamental para haver uma boa comunicação interna?”, o ambiente e a boa relação entre os colaboradores está na base de todas as respostas entre os doze entrevistados. Na revisão da literatura confirma-se que muitas empresas vêm a comunicação interna como uma ferramenta para trabalhar a comunicação entre colaboradores, o clima organizacional e até a cultura (Bekin (2004)), o que pode até ser favorável para a empresa, já que poderá assim refletir uma melhor imagem junto do cliente. Os entrevistados afirmam ser muito importante uma boa comunicação entre os líderes e os colaboradores, assim como o envolvimento de todos os departamentos nos projetos propostos - “Envolvimento. Criação de canais de comunicação efetivos. Estabelecimento claro de competências. No caso das empresas com maior número de colaboradores, a existência de uma pessoa responsável pela comunicação interna. Menos gabinetes e mais espaços abertos” (resposta de um entrevistado). Bons tutores e formadores para pessoas recém-chegadas, *open space* (novamente referido) e responsáveis pela comunicação interna da empresa são também fundamentais para uma boa comunicação interna (ver tabela 9). Confirma-se através do estudo teórico que a atividade de relações públicas posiciona-se como um instrumento administrativo que permite a correta execução das tarefas e projetos com base na filosofia da empresa, nas normas e nas políticas da empresa (Fortes, 2003).

Ações fundamentais para uma boa comunicação interna	Nº de respostas
Bom ambiente de infraestruturas	3
Boa relação entre colaboradores	12
Envolvimentos dos colaboradores em todos os projetos	7
Bons tutores e formadores	3
Responsáveis pela comunicação interna da empresa	4
Outros	2

Tabela 9 - Ações fundamentais para uma boa comunicação interna



De seguida foi colocada a seguinte questão aos entrevistados: “Como resolveria/melhoraria a comunicação interna na sua empresa? (Métodos, estratégias, instrumentos)”.

Em consonância com o foi dito anteriormente, a resposta mais abrangente foi a criação de laços entre os colaboradores e um bom ambiente entre todos. Para que isto seja possível, uma das melhorias propostas seria a criação de dias lúdicos e até mesmo dedicar um espaço na empresa onde as pessoas poderiam descomprimir - “Acredito que a criação de laços e relações entre ambas as partes é fulcral e para fomentar esta criação dever-se-ia organizar jornadas de lazer, e saídas como por exemplo piqueniques, desporto, etc” (resposta de um entrevistado). A existência de alguém responsável para gerir a comunicação interna (relações públicas, por exemplo), prazos, organização de eventos, incluindo reuniões, foram outras das respostas dadas pelos entrevistados - “Ter um *project manager* e, talvez, implementar um sistema de gestão de projetos interno” (resposta de um entrevistado). Atualizações semanais sobre todos os projetos, envolvendo todos no processo é também uma melhoria sugerida, e para finalizar, como referido anteriormente, o *open space* pode ser uma mais-valia para uma boa comunicação interna dentro de uma empresa (ver tabela 10).

Técnicas para melhorar a comunicação interna	Nº de respostas
Dias lúdicos para descontração	4
Responsáveis pela comunicação interna da empresa	6
Atualizações semanais de todos os projetos	5
Envolvimento de todas as pessoas nos projetos	6
Openspace	3
Outros	4

Tabela 10 - Técnicas para melhorar a comunicação interna de uma empresa

Para finalizar, foi colocada a última pergunta, “Comente agora, especificamente, a questão da comunicação entre o criativo e o *account* (importância, barreiras, má conduta)”, uma questão chave da entrevista. Apesar de todas as relações entre funcionários serem fulcrais,

nestas empresas, a relação entre o criativo e o *account* é, sem dúvida, decisiva para que a satisfação do cliente/empresa seja otimizada. É fundamental que exista um bom método de comunicação entre o *account* e o criativo, que por vezes não existe, havendo limitações de ambas as partes, onde os *accounts* defendem metas diferentes das dos criativos e vice-versa.

Foi pedido aos entrevistados para comentarem a relação entre o *account* e o criativo e grande maioria defende que o grande problema reside no facto de estes profissionais não terem conhecimentos da profissão e funções de cada um - “o maior problema dos *accounts* é não ter conhecimentos sobre *softwares*, ou gráficas. A comunicação e a atitude perante os cliente tem de ser profissional e eficaz. E o maior problema é o facto de os *accounts* acordarem com os clientes trabalhos que não sabem sequer se se pode fazer ou não. O que acaba por condicionar o trabalho dos criativos e atrasar todo o processo pois acabam por ter de contactar os clientes novamente para acordar uma nova proposta” (resposta de um dos entrevistados). Contudo esta distância poderia ser eliminada através de uma melhor comunicação entre ambas as partes que certamente contribuiria para o respeito mútuo (ver tabela 11).

Relação entre o criativo e o <i>account</i>	Nº de respostas
Defesa de ideias e metas diferentes	5
Necessidade em haver bons métodos de comunicação entre ambos	6
Pouco conhecimento base da profissão de cada um	6
Pouco envolvimento real com o cliente por parte do criativo	3
Necessidade em haver respeito mútuo	4
Outros	3

Tabela 11 - Relação entre o criativo e o *account*

## 4. Conclusão

Neste estudo empírico é apresentada a metodologia onde se expõe o método de investigação qualitativo escolhido, ou seja, a entrevista pessoal. Com as respostas das entrevistas aos 12 profissionais na área da criatividade foi possível discutir algumas das questões que surgiram ao longo do trabalho e verificar se os objetivos que foram anteriormente apresentados foram cumpridos.

Em relação ao primeiro objetivo, “Perceber quais são as melhores ferramentas de comunicação interna” este foi alcançado com as respostas dos entrevistados às perguntas número quatro e cinco: “De que forma os vários departamentos da sua empresa comunicam entre si?” e “Quais são os meios de comunicação interna que a sua empresa privilegia?”, respetivamente. Todos os entrevistados responderam que a comunicação direta é a ferramenta de comunicação interna mais utilizada dentro de uma empresa, seguida do e-mail, telefone e reuniões.

Quanto ao segundo objetivo “Perceber se existem obstáculos para a elaboração criativa devido aos problemas de comunicação interna existentes”, este foi também alcançado com as respostas à pergunta número seis: “Existem obstáculos ao fluxo de comunicação interna na sua empresa? Que consequências julga que essa situação acarreta para o desenvolvimento do trabalho por parte dos criativos?”. Os entrevistados referem que caso não exista comunicação interna numa empresa, ou caso esta não seja formulada corretamente, torna-se impossível realizar as tarefas criativas. O maior problema na elaboração criativa é o atraso nos processos, uma vez que o tempo de espera entre a receção da mensagem e o feedback é bastante elevado. Os entrevistados afirmam também que a perda de informação e a falta da organização prejudica o processo criativo.

Quanto ao terceiro e último objetivo, “Perceber qual o relacionamento entre *account* e criativo”, este também foi atingido e apoiado pela pergunta número nove: “Comente agora, especificamente, a questão da comunicação entre o criativo e o *account* (importância, barreiras, má conduta)”. Todos os respondentes dizem que a relação entre o *account* e o criativo é bastante complicada uma vez que os pensamentos dos dois divergem. *“Alguns problemas advêm da falta de envolvimento do criativo com o cliente, e o account vem minimizar assertivamente este problema, no entanto, quando não há envolvimento nem assertividade, não há comunicação fluente”*, diz um dos entrevistados. É fundamental que o *account* saiba quando limitar a liberdade do criativo, não o fazendo cedo/tarde demais. Um dos entrevistados diz que *“deve pedir-se ao account e ao criativo um estabelecimento razoável dos prazos e dos trabalhos a fazer. Ou seja, não pedir trabalhos para “amanhã”, nem os criativos devem dizer que precisam de sete dias para fazer um printscreen”*. Outro entrevistado diz que a comunicação entre o criativo e o *account* é muito importante, pois é o

account que passa as informações mais importantes sobre o cliente. Diz ainda que uma má comunicação pode prejudicar o trabalho do criativo levando assim a um mau desempenho do mesmo. A falta de comunicação pode prejudicar a relação entre ambos. Os entrevistados referem ainda que é muito importante que a informação não se destrua no percurso criativo - account, e vice-versa, pois, se isso acontecer, pode ditar o fracasso de uma estratégia.

Em suma, os principais problemas que podem advir dos obstáculos no fluxo da comunicação interna que os entrevistados relataram são: maus resultados, prejudicando quer os colaboradores, quer os clientes; perdas de informação e distrações em alturas de grande fluxo de informação; desenvolvimento do processo criativo mais demorado; desmotivação por parte dos colaboradores; compasso de espera entre a receção da informação e a ação ou feedback quando há obstáculos no fluxo de comunicação interna; e impossibilidade de incumprimento de tarefas.

Como maiores limitações destaca-se a dificuldade em angariar entrevistados que tivessem disponibilidade para responder à entrevista, assim como a escassez de bibliografia que estabelecesse uma ligação direta entre comunicação interna e o processo criativo.

# Bibliografia

AMABILE, Teresa & KRAMER, Steven (2013). O princípio do progresso: como usar pequenas vitórias para estimular satisfação, empenho e criatividade no trabalho. Rocco. Rio de Janeiro.

BEKIN, Saul F (2004). Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. Ed. Person. São Paulo.

BENETT, Gordon (1997). Intranets - Como Implantar com Sucesso na sua Empresa. Campus. Rio de Janeiro.

CHURBA, Carlos Alberto (1995). La creatividad: un enfoque dinamizador de las personas e las organizaciones. Ediciones Dunken. Buenos Aires.

DRU, J. M. (1997). Desafiar los convencionalismos y estimular o mercado. Editorial Eresma & Celeste Ediciones. Madrid.

FORTES, Waldyr G. (2003). Relações públicas: processos, funções, tecnologia e estratégias. Summus. São Paulo.

FRAZER, C. (1983). Creative Strategy: a management perspective. Journal of Advertising.

GRÖNROOS, Christian (1995). Marketing: Gerenciamento e Serviços. A competição por serviços na Hora da Verdade. Ed. Campus. Rio de Janeiro.

KOTLER, Philip (2000). Marketing Essencial: Conceitos, Estratégias e Casos. Pearson Education do Brasil. São Paulo.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (2003). Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. Summus. São Paulo.

LAROS, Jacob A. & PUENTE-PALÁCIOS, Katia E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. Estudos de psicologia. Natal.

MALHOTRA, Naresh k. (2005). Introdução à pesquisa de marketing. Pearson Education do Brasil. São Paulo.

MARCHIORI, Marlene (2006). Comunicação interna - um fator estratégico nos negócios. Ed. Difusão. São Paulo.

NASSAR, Paulo (2003). Tudo é Comunicação. Lazuli. São Paulo.

NEGRÓN, Italo Pizzolante (2003). Comunicación Estratégica. Venezuela.

Os autores (2008). Consume Productos de Aquí. AAPCV. Valencia.

PINHO, José Benedito (2006). Comunicação nas organizações. Ed UFV. Viçosa.

RAINEY, M. T. (1997). The planning context. How to Plan Advertising. London.

SANTOS, José Manuel & CORREIA, João Carlos (2004). Estudos da Comunicação: Teorias da Comunicação. Universidade da Beira Interior. Covilhã.

SANMARTIN, Stela Maris (2012). Criatividade e inovação na empresa: do potencial à ação criadora. Trevisan Universitária. São Paulo.

SCROFERNECKER, Cleusa (2000). Perspectivas Teóricas da Comunicação organizacional. ALAIC (Asociación Latino americana de Investigadores de la Comunicación).

SERRA, J. Paulo (2007). Manual de Teoria da comunicação. Universidade da Beira Interior, Covilhã. Livros Labcom.

SHANSIS, Flávio et al (2003). Desenvolvimento da versão para o português das Escalas de Criatividade ao Longo da Vida (ECLV). Revista Psiquiatr. Rio Grande do Sul.

SOLER, P. (1997). Estrategia de Comunicación en Publicidad y Relaciones Públicas. Gestión 2000. Barcelona.

STEEL, J. (2000). Verdades, Mentiras y Publicidad (El arte de la planificación de cuentas). Editorial Eresma & Celeste Ediciones. Madrid.

TAPSCOTT, Don & TICOLL, David (2005). A Empresa transparente - como a era da transparência revolucionará os negócios. M. Books. São Paulo.

TORQUATO, Gaudêncio (2002). Tratado de Comunicação Organizacional e Política. Pioneira Thomson Learning. São Paulo.

TORRE, S. (2005). Dialogando com a criatividade. Madras. São Paulo.

TORRE, S. (2008). Criatividade aplicada: recursos para uma formação criativa. Madras. São Paulo.

TURBAN, Efrain & RAINER, R. Kelly Rainer Jr. & POTTER, Richard E. (2003). Administração de Tecnologia da Informação - Teoria e Prática. Elsevier. Rio de Janeiro.

VILLAFANE, Justo (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Ediciones Pirâmide. Madrid.

## Sítios Web

Portal do INE: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2911>

AdMan Comunicación: <http://admancomunicacion.com/>

Cursos CCC: <http://www.cursosccc.com/>

ADAMA: <http://www.adama.com/spain/es>

Blog El Coach de Krissia: <http://www.elcoachdekrissia.es/blog/>

Musgrave: <http://www.musgrave.es/>

La Gula del Norte: <http://www.laguladelnorte.es/>

Associação dos profissionais de propaganda: <http://www.appbrasil.net/page/briefing>

# Anexos



## Anexo 1 - Guião para vídeo de apresentação da proposta de comunicação da associação “Alcachofa de España”.

Locutor: Porque Nosotros?

AdMan es una gran familia que se reúne cada día en su pequeña cocina para crear ideas. Porque siempre trabaja mejor con la barriga llena.

Llevamos muchos años trabajando para clientes del sector alimenticio en diferentes soportes elegidos y pensados para tener los mejores resultados.

Igual que la alimentación las campañas publicitarias deben ser variadas. Para La gula del norte hicimos historia en las redes sociales mediante cuatro campanas distintas. (Campaña de navidad “Mejores encuentros”, Campaña “Tamborreros por el mundo”, campaña de San Valentín “San Valentín, de valiente” y por ultimo campaña “Fan-Tásticos”) creando una comunidad de más de 6500 usuarios activos en facebook de la página oficial en menos de tres meses.

Para tener una buena salud, al igual que la nutrición es fundamental hacer ejercicio, para ello hemos hecho un ejercicio mental para crear el spot de video televisivo de El Pozo que nos dejó con 0% grasa. También hemos creado “El coach de Krissia” que es una plataforma con una base de videos de nutrición, deporte y bienestar pensados para cada persona.

Todos somos estrategia. La campaña de Musgrave y de Andema son la prueba de eso. La campaña “Todos somos Vicente” lleva a cabo una acción de marketing directo en el punto de venta en Dialsur y los bares que participaban en la promoción. Además AdMan es una empresa capacitada para trabajar con asociaciones como es el caso de la colaboración con Andema, un conjunto de marcas para la cual realizamos la campaña “Eclipse de webs”.

Estamos orgullosos de muchos de nuestros trabajos y nos encanta cuando nos premian por ellos. Las gráficas creadas para Rimi son un buen ejemplo de lo que podemos hacer para vosotros en este soporte.

Nuestros puntos fuertes son el marketing directo en los puntos de venta, la fidelización y captación de clientes y, más importante, nuestra manera de comunicar. Todo eso es lo que queremos hacer por “Alcachofa de España” con toda nuestra creatividad, porque lo mejor de AdMan, al igual que en la alcachofa, se encuentra en el corazón.

Volvimos a los fogones de la cocina de AdMan cuando nos planteamos lo que nos gustaba de la alcachofa. Llegamos a la conclusión de que nos gusta todo. Desde su gran abanico de recetas posibles, sus beneficios para la salud y bienestar al ser un producto diurético y beneficioso para el corazón, hasta su origen puramente español.

Para proporcionaros la mejor idea juntaremos todo el sabor, frescura y calidad natural de la alcachofa con la creatividad natural de AdMan.

Para escoger el eje central de la campaña...

Corazón de alcachofa

## **Universidade da Beira Interior**

### **Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas**

#### **Investigação de Mestrado**

##### **Guião de entrevista para profissionais na área da criatividade**

É solicitada a sua participação num estudo sobre a influência da política da comunicação interna no processo criativo, realizado por Joana Alves no âmbito do Mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas.

De seguida apresentam-se os objetivos do estudo, realça-se o valor da sua colaboração onde é assegurada a confidencialidade e o anonimato face às declarações prestadas.

##### **Tema:**

Influência da política da comunicação interna no processo criativo

##### **Objetivos gerais:**

Recolher informação relevante que contribua para compreender quais os objetivos da comunicação interna de uma empresa;

Conhecer as melhores ferramentas de comunicação interna e a melhor forma de as aplicar;

Avaliar o impacto de uma má conduta da comunicação interna.

##### **Questões:**

###### **I.ª Parte**

Cargo que desempenha na sua empresa?

Há quanto tempo exerce esse cargo na empresa atual?

Quantos anos de experiência profissional?

###### **II.ª Parte**

De que forma os vários departamentos da sua empresa comunicam entre si?

Quais são os meios de comunicação interna que a sua empresa privilegia?

Existem obstáculos ao fluxo de comunicação interna na sua empresa? Que consequências julga que essa situação acarreta para o desenvolvimento do trabalho por parte dos criativos?

###### **III.ª Parte**

Para si, o que é fundamental para haver uma boa comunicação interna?

Como resolveria/melhoraria a comunicação interna na sua empresa? (Métodos, estratégias, instrumentos)

Comente agora, especificamente, a questão da comunicação entre o criativo e o account (importância, barreiras, má conduta).

Terminamos assim a entrevista, muito obrigada pelo seu tempo e pela reflexão que partilhou connosco. Esperamos que os resultados deste estudo venham a contribuir de alguma maneira para ajudar a resolver problemas futuros.

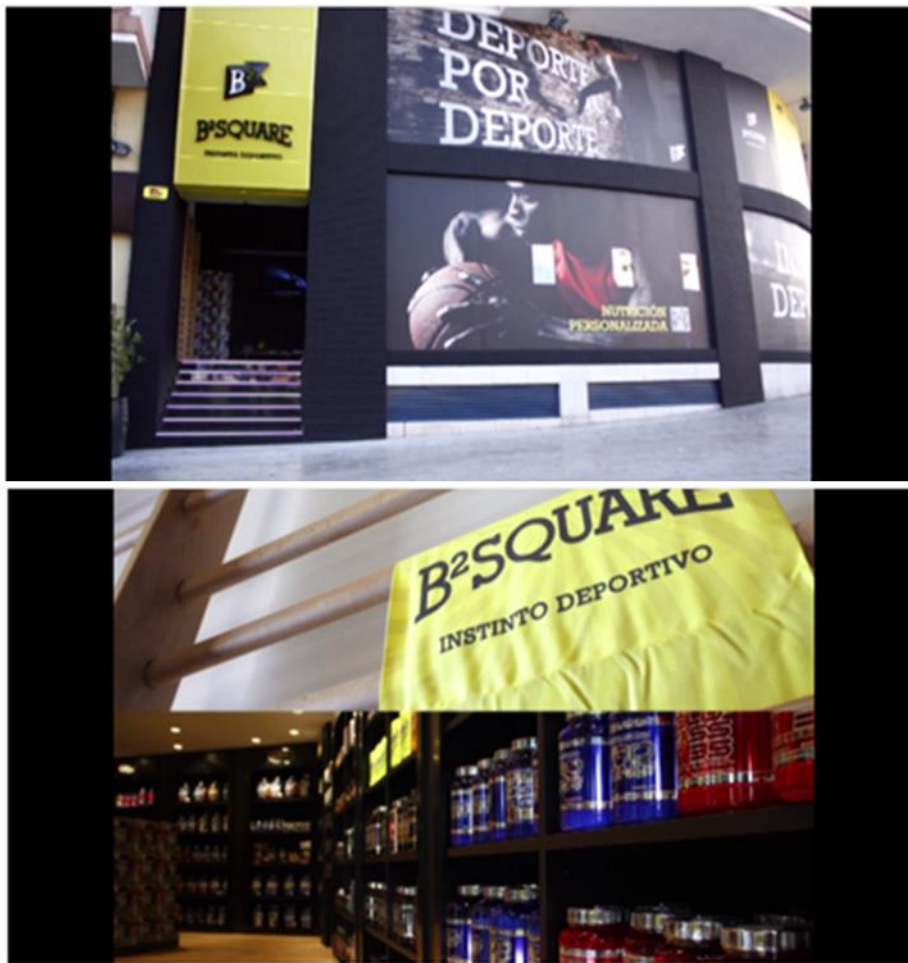
Anexo 3: Campanha global para Prémios Alce “Más duros que nunca”  
Fonte: Base de dados AdMan Comunicación



Anexo 4: Campanha global para Prémios Alce “Más duros que nunca”  
Fonte: Base de dados AdMan Comunicación



Anexo 5: Campanha stands e espaços comerciais para o cliente Bsquare  
Fonte: Base de dados AdMan Comunicação



Anexo 6: Campanha stands e espaços comerciais para o cliente Bsquare  
Fonte: Base de dados AdMan Comunicação

